

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського  
Навчально-науковий інститут управління та адміністрування

Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ  
Завідувач кафедри маркетингу,  
менеджменту та публічного  
адміністрування

\_\_\_\_\_ Приймак Н.С.  
(підпис)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 р.

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр»  
з напрямку підготовки 6.030601 «Менеджмент»

на тему: «Логістичний підхід до підвищення конкурентоспроможності  
підприємства на ринку»

Виконала студентка 3-го курсу заочної форми  
навчання групи ЗЛОГ15СА Гоцуляк Д.С.

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник: к.е.н., доцент кафедри маркетингу,  
менеджменту та публічного адміністрування  
Барабанова В.В.

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Рецензент: ПП «Глущенко» Глущенко П.А.

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Засвідчую, що у дипломній роботі  
немає запозичень з праць інших  
авторів без відповідних посилань  
Студент \_\_\_\_\_

(підпис)

Кривий Ріг

2018  
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського  
Навчально-науковий інститут управління та адміністрування

Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ:  
Зав. кафедри маркетингу,  
менеджменту та публічного  
адміністрування  
к.е.н., доцент  
\_\_\_\_\_ Приймак Н.С.  
“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2018 року

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Гоцуляк Д.С.

1. Тема роботи «Логістичний підхід до підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку»  
керівник роботи к.е.н., доцент кафедри маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування Барабанова В.В.  
\_\_\_\_\_ затверджені наказом ректора ДонНУЕТ від « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 року № \_\_\_\_\_
2. Строк подання студентом роботи: \_\_\_\_\_
3. Вихідні дані до роботи: наукова і періодична література з теми дослідження, законодавчі та нормативні акти України, мережа Internet, статистична та бухгалтерська звітність ПП «ГЛУЩЕНКО». \_\_\_\_\_
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): сутність, завдання та основні принципи функціонування логістичних систем, аналіз конкурентоспроможності підприємства, методи оцінки ефективності логістичної системи та логістичних бізнес-процесів на підприємстві, удосконалення конкурентоспроможності підприємства за рахунок логістичного підходу.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) графіки, таблиці, схеми, рисунки \_\_\_\_\_

6. Дата видачі завдання **«28» лютого 2018 року** \_\_\_\_\_

7. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

8. Календарний план

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір напрямку дослідження, аналіз бази та літературних джерел, визначення об'єкту, предмету та завдань дослідження. Формулювання, обґрунтування та затвердження теми дипломної роботи		
2	Підготовка I розділу дипломної роботи		
3	Підготовка II розділу дипломної роботи		
4	Підготовка III розділу дипломної роботи.		
5	Аналіз та інтерпретація отриманих результатів, оформлення роботи		
6	Представлення роботи на кафедрі для рецензування, отримання рецензій та відгуків		
7	Оформлення презентаційних матеріалів, проходження нормоконтролю		
8	Захист дипломної роботи		

Студент \_\_\_\_\_ **Гоцуляк Д.С.**  
( підпис ) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ **Барабанова В. В.**

## РЕФЕРАТ

Загальна кількість в роботі:  
Сторінок 100, рисунків 12, таблиць 23, додатків 5,  
використаних джерел 50

Об'єкт дослідження:	Процес формування логістичного підходу до підвищення конкурентноспроможності приватного меблевого підприємства «Глущенко» на ринку
Предмет дослідження:	Сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів оцінювання конкурентних позицій підприємства меблевої галузі в процесі формування його логістичної стратегії.
Мета дослідження:	Обґрунтування теоретичних засад і розробка методичного інструментарію удосконалення логістичного процесу на ПП «Глущенко»
Методи дослідження:	Загальнонаукові, спеціальні методи: системної оцінки, концептуально-логічного, економіко-математичного моделювання, комплексний метод, метод попарних порівнянь, метод експертної оцінки, аналізу конкурентноспроможності, також було застосовано логістичні методи управління ABC- і XYZ-класифікації запасів.
Основні результати дослідження:	На основі аналізу для ПП «Глущенко» запропоновані рекомендації щодо покращення логістичного процесу управління запасами на підприємстві. Запропоновано удосконалення організаційної структури, шляхом введення на підприємство менеджера з логістики. Застосовані логістичні методи управління ABC- і XYZ-класифікації запасів, що допомогли знайти недоліки у роботі підприємства та запропонувати методи їх рішення.
Ключові слова:	Планування, прогнозування, конкурентноспроможність, логістичний підхід

## ЗМІСТ

### ВСТУП

### РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДХОДУ ДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ

- 1.1 Сутність функціонування логістичних систем в управлінні підприємством
- 1.2 Характеристика основних логістичних систем підприємств
- 1.3 Основні критерії вибору логістичної системи щодо підвищення конкурентоспроможності на підприємстві

### РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДХОДУ НА ПП «ГЛУЩЕНКО»

- 2.1 Загальна характеристика та аналіз конкурентоспроможності на ринку меблів підприємства «Глушенко»
- 2.2 Оцінка ефективності логістичної системи на підприємстві «Глушенко»
- 2.3 Характеристика логістичних бізнес процесів на підприємстві «Глушенко»

### РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЗА РАХУНОК ЛОГІСТИЧНОГО ПІДХОДУ НА ПП «ГЛУЩЕНКО»

- 3.1 Заходи підвищення конкурентоспроможності ПП «ГЛУЩЕНКО» за рахунок логістичного підходу
- 3.2 Логістичні методи управління ABC- і XYZ-класифікації запасів на ПП «ГЛУЩЕНКО»

### ВИСНОВКИ

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

### ДОДАТКИ

## ВСТУП

Розповсюджене використання логістики в господарській діяльності підприємств пояснюється необхідністю скорочення загальних витрат підприємства та виходу на ринки в якості потужних конкурентоспроможних підприємств – цього можна досягти шляхом використання логістичних інструментів. Нажаль, конкурентоспроможність вітчизняних меблевих підприємств, залишається дуже низькою. Проблема зосереджується не лише на якості та застарілому технологічному і виробничому процесах, а й перш за все – у неефективних системах управління витратами, ресурсами, фінансовими та матеріальними потоками. “Жорстка конкурентна боротьба стимулює підприємства шукати нові резерви конкурентоспроможності, які раніше не розглядалися як джерело зміцнення їхнього положення відносно конкурентного становища на ринку. Серед останніх, дедалі вагомішу роль починає відігравати логістика.

Саме концепція логістики містить у собі значні резерви економії часу та оптимізації витрат на виконання логістичних операцій.

Дослідження теоретичних, методичних та прикладних аспектів логістики дістали значного розвитку в роботах вітчизняних вчених: Банька В. Г., Левка Г. А., Никифорова В. С., Омельченка І. Н., Сумця О. М. та інших. Проте подальшого дослідження вимагає визначення напрямків підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок впровадження та оптимізації системи логістики.” [1, с.328]

Впровадження принципів логістики в операційну діяльність підприємства підвищує його конкурентоспроможність як на вітчизняному, так і на зарубіжних ринках, тому проблемам вдосконалення логістичної системи компанії необхідно приділяти особливу увагу, саме в цьому визначається актуальність теми дипломної роботи.

Метою дипломної роботи є обґрунтування теоретичних засад і розробка методичного інструментарію удосконалення конкурентоспроможності підприємства за рахунок логістичного підходу, дослідження факторів впливу логістичного менеджменту, використання логістичних стратегій та удосконалення практичних рекомендацій щодо конкурентоспроможності підприємства за рахунок логістичного підходу ведення бізнесу на підприємстві.

Виходячи з поставленої мети, у роботі сформульовано і вирішено наступні завдання:

- обґрунтовано теоретичні основи логістичного підходу до підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку;
- визначено сутність і зміст конкурентних позицій підприємства з позицій системного підходу;
- досліджено стан, тенденції розвитку меблевого ринку для формування можливих альтернатив маркетингової стратегії підприємства;
- проведено SWOT-аналіз і визначено рейтинг конкурентних позицій підприємств меблевої галузі;
- досліджено особливості підвищення конкурентоспроможності підприємства на засадах логістичного підходу на ПП «Глущенко»;
- запропоновано заходи підвищення щодо конкурентоспроможності ПП «Глущенко» за рахунок логістичного підходу;
- надано аналітичну оцінку маркетингового макросередовища меблевого підприємства та встановлено взаємозалежність між чинниками впливу на його маркетингову діяльність;
- розроблено комплексну систему показників оцінювання конкурентних позицій меблевого підприємства;
- розглянуто логістичні методи управління ABC- і XYZ-класифікації запасів на ПП «ГЛУЩЕНКО».

Об'єктом дослідження випускової роботи є процеси логістичного забезпечення конкурентоспроможності діяльності підприємства в умовах ринкових відносин.

Предмет дослідження в роботі це сукупність проблемних теоретичних, методичних і прикладних аспектів оцінювання конкурентних позицій підприємства меблевої галузі в процесі формування його логістичної стратегії.

У дипломній роботі було використано такі методи дослідження: метод системної оцінки, концептуально-логічного аналізу - при формуванні основних теоретичних концепцій розробки маркетингової стратегії меблевого підприємства; економіко-математичного моделювання, комплексний метод, метод попарних порівнянь, метод експертної оцінки – в процесі аналізу маркетингової стратегії меблевих підприємств і розробки їх маркетингової стратегії.

Теоретико-методичною основою дослідження слугували наукові праці провідних вітчизняних економістів, зарубіжних фахівців, практиків з маркетингу щодо принципів, форм і методів у сфері економічних явищ та процесів, що впливають на розробку маркетингової стратегії меблевого підприємства в умовах ринкових економічних відносин.

В процесі вирішення поставлених задач використовувалися прийоми економічного аналізу (табличний, графічний, порівняння, індексний, групування), економіко-математичні методи, методи узагальнення й систематизації, якісного, кількісного аналізу та порівняння, багатофакторного аналізу, експертних оцінок. Обробка й аналіз інформації здійснювалися з використанням сучасних комп'ютерних технологій.

Наукова новизна обґрунтованих у випусковій роботі положень і рекомендацій, полягає в наступному:

- розроблено методичку оцінювання конкурентної позиції підприємства, що забезпечує виявлення конкурентних переваг у зовнішньому середовищі та оцінку стану його внутрішньоорганізаційного середовища;
- визначено характерні особливості логістичної діяльності підприємства, що дозволило знайти «слабкі місця» підприємства;
- обґрунтовано систему методів аналізу логістичної діяльності, зокрема і системний підхід, що спрямований на вироблення специфічних



пізнавальних засобів, які відповідають завданням дослідження та синтезу складних логістичних систем;

- удосконалено процедуру аналізу та оцінювання логістичної діяльності підприємств, що спрямована на підвищення конкурентоспроможності підприємства;

- запропоновано модель логістичної системи для ефективного управління діяльністю підприємств, що дає можливість підприємству вийти на високий рівень на ринку меблевої продукції;

- розширено та доповнено класифікацію логістичних провайдерів на промислових підприємствах.

Практичне значення отриманих результатів дипломної роботи полягає у формульованні пропозицій та висновків, що можуть використовуватися для розв'язання актуальних проблем інтегрованого управління маркетинговою взаємодією у практичній діяльності підприємств.

Апробація результатів дипломної роботи. Основні положення дослідження обговорювались на III-й Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Маркетинг і менеджмент в системі національних і світових економічних інтересів» (19 січня 2018 року м. Кривий Ріг, ДНУЕТ імені Михайла Туган-Барановського).

Випускова робота виконана на 100 сторінках, містить 12 рисунків, 23 таблиці та 5 додатків, використаних джерел у роботі 50.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРИТИЧНІ ОСНОВИ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДХОДУ ДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ

### 1.1 Сутність функціонування логістичних систем в управлінні підприємством «Глущенко»

Матеріальний потік є сновним об'єктом управління логістики, як господарської діяльності, що проходить по логістичному ланцюгу, починаючи від первинного джерела – сировини, через усі подальші процеси, які йдуть від постачання готової продукції аж до кінцевого споживача. Також об'єктами управління є фінансові та інформаційні потоки.

“Логістична система — це адаптивна система із зворотним зв'язком, що виконує ті чи інші логістичні функції та операції, складається, переважно, з декількох підсистем і має досить розвинуті зв'язки із зовнішнім середовищем.” [4, с.314] Промислове підприємство, територіально-виробничий комплекс, торговельне підприємство - можна розглядати, як логістичну систему.

Ргідно із завданнями логістики виділяють такі два види її функцій:

- “Оперативні (пов'язані з безпосереднім управлінням матеріальних цінностей в сфері постачання, виробництва та розподілу);
- Координаційні (пов'язані з виявленням і аналізом потреб в матеріальних ресурсах; аналізом ринків, на яких проводить діяльність підприємство, і прогнозування поведінки інших джерел цих ринків; обробкою даних, що стосуються замовлень і потреб клієнтів; оперативним планування з метою зниження запасів).

Згідно з іншою класифікацією, виділяють такі логістичні функції:

- інтегруюча (формування процесу руху матеріального потоку як єдиної цілісної системи);

– організуюча (забезпечення взаємодії і узгодження стадій і дій учасників руху матеріального потоку);

управляюча (підтримка параметрів матеріалопровідної системи в заданих межах).” [2, с.320]

“Концепція логістики — це образ мислення, філософія діяльності, згідно з якою слід уникати часткової оптимізації зведених разом логістичних функцій через виявлення реальних можливостей для їх балансу і забезпечення поставки товарів «точно вчасно».”[3, с.346] Важливим аспектом діяльності є спрямування зусиль на оптимізацію логістики, як інтегрованої функції управління матеріальними потоками підприємства. “Концепція вимагає координації всіх систем руху та зберігання матеріалів і товарів. У результаті створюється логістична система підприємства — єдино можлива форма існування логістики як інтегрованої функції управління матеріальним потоком.”[4, с.312] Ефективні логістичні системи підприємств створює комбінація людинно-машинних факторів виробництва продукції, що у свою чергу забезпечують перемогу у конкурентній боротьбі. Сутність концепції логістики полягає у розробці і впровадженні логістичної системи підприємства.

“Метою логістики є сервіс — поставка товарів «точно вчасно» (just in time), тобто забезпечення необхідними товарами в необхідній кількості в потрібний час в потрібне місце з мінімальними витратами, що обумовлені рухом та зберіганням матеріалів і товарів (матеріальним потоком), при потрібній якості обслуговування певних споживачів.

Доцільно виділити «сім правил логістики» чи «комплекс логістики» (комплекс «7R»):

1. Right product — вантаж;
2. Right quantity — кількість;
3. Right time — час;
4. Right place — місце;
5. Right cost — витрати;
6. Right condition — якість;

## 7. Right customer — споживач.” [5, с.13]

Для досягнення поданої мети слід вирішити п'ять завдань:

### 1. Забезпечити мінімум протиріч.

Слід вважати протиріччям, кожний факт, результатом якого є дисбаланс між елементами комплексу логістики. Обов'язково треба тримати під контролем потенційні джерела таких протиріч.

### 2. Забезпечити мінімум запасів.

При асортиментній відповідності між обсягом наявних ресурсів і обсягом їх споживання досягається мінімум запасів. Доцільно зменшувати запаси до того можливого рівня мінімуму, при якому виконання договірних зобов'язань не буде підлягати сумніву. Рівень запасів, при якому логістичні витрати зводяться до мінімуму, при умові забезпечення належної якості сервісу, і є мінімальним. Щоб досягти мінімуму запасів необхідно в комплексі вирішувати питання місцезнаходження і комунікації, транспорту, складування і упаковки. Користується популярністю концепція «0 запасу» (нульового запасу). Достатньо швидко виявляються потенційні джерела протиріч при мінімумі запасів, у решті випадків це відбувається значно повільніше. При прийманні рішення про скорочення кількості товарно-матеріальних цінностей слід урахувати, що запаси можуть бути раціональним вкладенням капіталу і приносити не малу фінансову віддачу.

### 3. Забезпечити максимум транспортної консолідації.

До найбільш значних статей логістичних витрат належать транспортні витрати, які пов'язані з обсягами переміщуваних вантажів, дальністю перевезень та видом транспорту. “Реалізація концепції логістики забезпечує поставку «точно вчасно» для всіх вантажів незалежно від габаритів. При цьому досягнення її мети неможливо без інкорпорування кожної транспортно-переміщуючої дії у єдиний синхронізований у просторі і часі «логістичний конвейєр продуктопостачання» від постачальника до споживача, що функціонує «точно вчасно».” [6, с.84]

### 4. Забезпечити контроль якості поступаючих ресурсів.

Концепція «0 дефекта» (нульового дефекта) передбачає негайне видалення із матеріального потоку товарно-матеріальних цінностей, що не відповідають прийнятим стандартам. У наслідку підприємство часто ноносить фінансові збитки, через логістичний процес, який переривається. Проте попередньою умовою досягнення мети логістики є ретельний контроль якості матеріалів і товарів на підприємстві.

#### 5. Забезпечити підтримку життєвого циклу товару.

“Здійснюється за рахунок сервісу, який виник і розвивався, як реакція конкурентів на задоволення попиту. Концепція обслуговування є проявом глобалізації, сутність якої вкладена у вислів: «Ви кажете нам про свою проблему – ми її вирішуємо». Із одного боку сервіс можна вважати стимулом для споживача, а з іншого — підтримкою життєвого циклу товару.”[7, с.222]

Методологія логістики заснована на трьох положеннях, які є проявами комплексності і синхронності в логістиці:

- “— виділення матеріального потоку, як цілісного об’єкта управління;
- побудова логістичної системи, яка реалізує ефект за рахунок координації заходів з раціоналізації тари, уніфікації вантажних одиниць, оптимізації розміру замовлення та рівня запасів, вибору оптимальних маршрутів переміщення, удосконалення складування та ін.;
- врахування інтегральних, а не локальних витрат, що супроводжують матеріальний потік.”[8]

Отже, в оптимізації матеріального потоку комплексність і синхронність проявляються при якісному виконанні його окремих функцій на потрібному рівні. Окремих функціям, що входять до матеріального потоку приділяється значно менше уваги, в порівнянні із самим матеріальним потоком.

Теорія логістики є актуальною для різних видів підприємств, оскільки потреба в координації взаємопов’язаних дій, обумовлених зберіганням і рухом товарів, є завжди і всюди. У відповідності до галузевої та відомчої належності підприємств логістика класифікується на промислову, комерційну, банківську, сільськогосподарську, будівельну, туристичну та інші. Логістика є соціально

значущим елементом, тому що невиконання договірних зобов'язань і низька якість сервісу наносить шкоду споживачеві та економіці країни в цілому.

“Концепція логістики ґрунтується на принципі комплексності і синхронності, який проявляється в трьох теоретичних положеннях:

— розгляд руху і зберігання матеріалів, товарів, інформації від первинного джерела до кінцевого споживача як єдиного матеріального і інформаційного потоків підприємства;

— впровадження логістичної системи підприємства — організаційно-управлінського механізму координації дій фахівців різних служб, що управляють матеріальним потоком;

— використання агрегованого показника ефективності функціонування логістичної системи підприємства, який окрім витрат, пов'язаних з матеріальним потоком, враховує втрати прибутку внаслідок втрачених можливостей, обумовлених існуванням матеріальних запасів.”[9, с.39]

Логістичний процес можна представити, у вигляді ланцюга з трьома ланками «постачальники — підприємство — споживачі», по яких рухаються два взаємопов'язаних потоки: матеріальний та інформаційний.

Матеріальний потік являє собою обробку, зберігання та рух матеріалів і товарів, які починаються із транспортування від постачальників матеріалів, сировини, напівфабрикатів, різних комплектуючих елементів, і закінчується післяпродажним сервісом для споживачів. Він являє собою інтеграцією трьох логістичних функцій:

- постачання;
- підтримки виробництва;
- фізичного розподілу.

“Інформаційний потік представляє собою рух та зберігання інформації. Він передує матеріальному потоку і є необхідним для координації логістичних функцій за рахунок виконання чотирьох функцій: продуктово-ринкового прогнозування; аналізу поточного стану; оперативно-календарного планування матеріального потоку; планування потреби в матеріалах. Як правило, в

існуючих дефініціях логістики мова йде про управління матеріальним і відповідним інформаційним потоком. Але, оскільки управляти матеріальним і будь-яким іншим потоком без управління інформаційним потоком неможливо, то згадування інформаційного потоку не обов'язкове. Інформація — це первинний матеріал, який при кваліфікованому зборі, передачі або вивченні дозволяє отримати необхідний результат. Тому поняття «інформаційний потік» у визначенні логістики можливо використовувати за умовчанням, тобто мати на увазі, але не використовувати.»[10, с.166-170]

Логістичні функції складаються із логістичних операцій, і кожна з них збільшує вартість матеріального потоку доти, поки матеріали повністю не трансформуються в товари, що поставляються споживачам «точно вчасно», Таблиця 1.1.”

Таблиця 1.1 - Перелік основних логістичних операцій підприємства

Функції логістики	Основні логістичні операції
1	2
Фізичний розподіл	Координація з планом маркетингу, прогнозування попиту, сервіс, оперативно-календарне планування транспортування готової продукції, управління запасами готової продукції, обробка замовлень, складування готової продукції, навантажувально-розвантажувальні і транспортно-складські роботи з готовою продукцією, постачання готової продукції, облік запасів готової продукції
Підтримка виробництва	Координація з планом фізичного розподілу, оперативно-календарне планування руху незавершеного виробництва, внутрішньозаводські переміщення матеріалів, навантажувально-розвантажувальні і транспортно-складські роботи з незавершеним виробництвом, доведення сировини, матеріалів, напівфабрикатів, комплектуючих виробів до виробничих підрозділів, складування незавершеного виробництва, облік запасів незавершеного виробництва

1	2
Постачання	Вибір і проведення переговорів з постачальниками, планування потреби в матеріалах, складання оперативно-календарного плану постачання, транспортування, отримання сировини, матеріалів, комплектуючих виробів, складування виробничих запасів, навантажувально-розвантажувальні і транспортно-складські роботи з предметами постачання

“Поняття «логістична система» вживається відносно суб’єкту управління, що впливає на об’єкт — матеріальний потік. Це організаційно-управлінський механізм, пов’язаний з досягненням потрібного рівня інтеграції логістичних функцій за рахунок організаційних перетворень в структурі управління та впровадження спеціально розроблених управлінських процедур, основою яких є планування постачання, підтримки виробництва і фізичного розподілу як єдиного матеріального потоку. Таким чином, наявність організаційного механізму координації, який інтегрує зусилля функціональних відділів, що раніше виконували свої завдання ізольовано, доповнюється паралельним удосконаленням управлінських координуючих процедур.” [4, с.313]

Організаційний механізм, спрямовує їх дії на досягнення мети логістики, перетинаючи функціональні межі, за рахунок більш гнучкої координації. Завдання координації дій традиційних функціональних підрозділів вирішує організаційне об’єднання в одному інтегрованому відділі. Сам відділ відповідає за виконання логістичних дій і є міжфункціональним. “На чолі знаходиться керуючий матеріальним потоком, який підзвітний першому керівникові, встановлює оперативні цілі, відповідає за удосконалення системи та кінцеві результати її діяльності. Така структура доцільна в тій мірі, в якій служить координації логістичних функцій.” [4, с.315] Різноманітність підприємств і особливість проблематики, що стоять перед ними, детермінують варіантність організаційних рішень управління матеріальним потоком. Побудова залежить



від характеру продукції, матеріаломісткості, кількості споживачів, рівня каналу фізичного розподілу та інші. Тому побудова є нарівною в порівнянні з поняттям «логістика» («управління матеріальним потоком»). Також виділяють ще два терміни «управління матеріалами» і «управління фізичним розподілом». Управління матеріалами відноситься до руху матеріалів від постачальників і далі в межах підприємства, а управління фізичним розподілом, відповідно, до фізичного розподілу товарів. “У створенні відповідних інтегрованих структур трьох модифікацій знаходить відображення використання трьох понять — відділів управління рухом товарно-матеріальних цінностей, що мають специфічні сфери відповідальності, показано у Додатку А на Рисунку А.1.” [11, с. 20]

Отже, концепція логістики передбачає передачу відповідальності за управління матеріальним потоком підприємства одному інтегрованому підрозділу, це покращує координацію дій. Проте існують підприємства, які не мають відділу логістики у своїй структурі, але ефективно працюють, відповідно інші підприємства мають такий відділ і теж досягають високих результатів. “Головне в концепції логістики стимулювати філософію, що спонукає усі рівні і структури управління підприємства мислити і діяти системно у межах інтеграції логістичних можливостей і раціональної економії.” [12, с.120]

За для досягнення концептуальної мети логістики за рахунок більш гнучкої координації спрямовує дії підрозділів підприємства на управлінський механізм. “Розрізняють два види операційних систем:

- «тягнучі», з англійської – pull;
- «штовхаючі», з англійської – push.” [7, с.315]

## **1.2 Характеристика основних логістичних систем підприємств**

“Системний підхід – це напрям методології наукового пізнання, в основі якого лежить розгляд об’єктів як систем. Це означає, що кожна система є

інтегрованим цілим навіть тоді, коли складається з окремих, розділених підсистем.

Системний підхід дозволяє побачити досліджуваний об'єкт як комплекс взаємопов'язаних підсистем, об'єднаних загальною метою, розкрити його інтегративні властивості, внутрішні та зовнішні зв'язки.

Системний підхід визначають як особливий тип методологічного дослідження, в зв'язку з чим метою конкретного застосування системного підходу є не характеристики деякого об'єкта самі по собі, а аналіз дієвості та продуктивності застосованих у вивченні даного об'єкта способів виявлення таких характеристик.”[13, с.19]

Методологічна ефективність системного підходу в логістиці вимірюється його придатністю до оптимізації поточкових процесів виробничо-комерційної діяльності. Таким чином, у логістиці системний підхід спрямований на вироблення специфічних пізнавальних засобів, які відповідають завданням дослідження та синтезу складних логістичних систем. Він є методологічною основою всієї сукупності сучасних логістичних досліджень. У дослідженнях логістичних систем виділяються два етапи: макропідхід та мікропідхід.

Макропідхід розглядається як взаємовідношення досліджуваного об'єкта до зовнішнього середовища, при цьому здійснюють такі дії:

- облік матеріальних, фінансових, інформаційних потоків;
- виявлення полюсів системи, елементів, через які субстанція проникає в систему і через які вона видається системою;
- з'ясування природи цієї субстанції, особливостей способів кодування вихідної та вхідної інформації;
- з'ясування того, яку дію у зовнішньому середовищі здійснює субстанція, названа системою.

“Мікропідхід полягає у:

- розчленуванні логістичної системи на елементи;
- описі властивостей цих елементів;
- виявленні взаємодії між елементами;

- виявленні змін, які відбуваються в цих елементах в результаті виконання відповідних операцій;
- з'ясуванні режиму, в якому виконуються вказані операції;
- вивченні процесу перетворення вхідних потоків у вихідні;
- з'ясуванні зміни стану системи в цілому під впливом її функціонування.

При формуванні логістичних систем повинні враховуватися такі принципи:

- принцип послідовного просування етапами створення системи (система спочатку повинна досліджуватись на макрорівні, тобто у взаємовідносинах із зовнішнім середовищем, а потім на мікрорівні, тобто всередині власної структури);
- принцип поєднання інформаційних, ресурсних та інших характеристик систем, що проектуються;
- принцип відсутності конфліктів між цілями окремих підсистем і цілями всієї системи.”

Класичний підхід означає від часткового до загального (індукція). При даному підході, формування системи проходить шляхом злиття її компонентів, які розробляються окремо на рисунку 1.2.

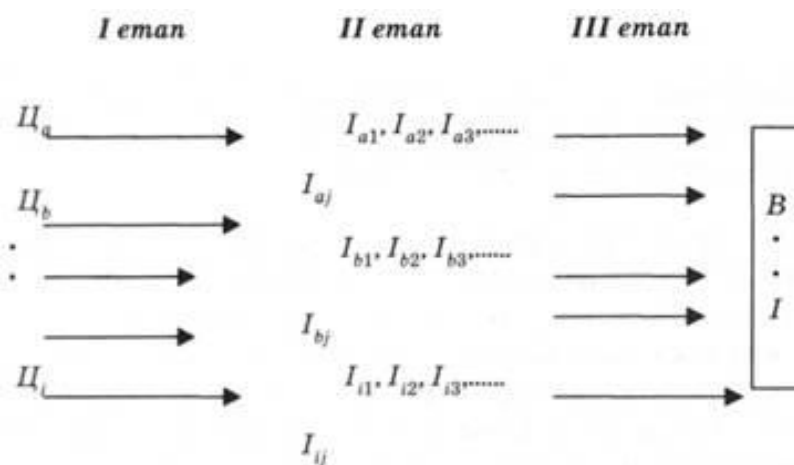


Рисунок 1.2 – Послідовність формування логістичної системи за класичного підходу [14]

$T_i$  Ц – сукупність цілей функціонування системи;

$T_i$  – одна з вимог, яку повинна задовольняти система;

$P_j$  – варіанти підсистем.

Далі на рисунку 1.3, розглянемо послідовність формування логістичної системи за класичного підходу.

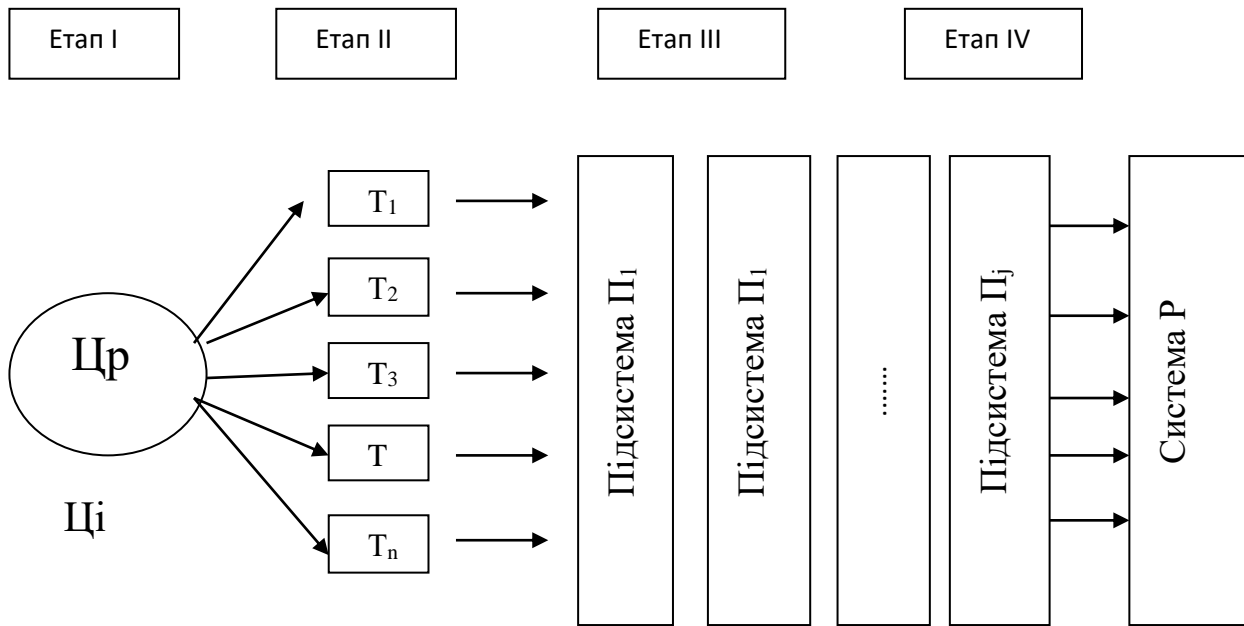


Рисунок 1.3 – Послідовність формування логістичної системи за класичного підходу [15]

$Ц_p$  – ціль функціонування системи  $Р$ ;

$T_i$  – одна з вимог, яка повинна задовольняти систему  $Р$ ;

$P_j$  – варіанти підсистем;

$Р$  – сформована система.

Наступним етапом ми розглянемо етапи формування логістичної системи за класичного підходу, за допомогою рисунку 1.4.



Етап 1. Визначення та формування цілей

Етап 2. Аналіз цілей та обмежень зовнішнього середовища. Визначаються вимоги, яким повинна відповідати система

Етап 3. Формування підсистем

Етап 4. Синтез системи: аналіз різних варіантів і вибір підсистем, організація їх в єдину

Рисунок 1.4 – Етапи формування логістичної системи за класичного підходу. ” [16]

Важливим етапом в логістиці є “проектування наскрізних процесів, що в більшості випадків дає оптимальне рішення за умови накопичення сировини, напівфабрикатів, готових виробів в тому чи іншому ланці логістичного ланцюга на деякий час. Надійшли вантажні одиниці, необхідно розформувати, ряд товарів вимагає перепакування, потім якийсь час вантажі зберігаються, формуються у вантажні одиниці і в потрібний момент доставляються споживачеві. З цією метою в логістичній системі організовується склад.” [17, с.72]

Складом називають споруди, будівлі, різноманітні забудови, які призначені для зберігання, приймання, розміщення товарів, що надійшли на підприємство, а також підготовки їх до споживання чи відправлення до споживача. Склади різняться за розмірами, від невеликих приміщень із загальною площею, до гігантських розділених на секції чи відділи.

За висотою укладання вантажів склади бувають:

- одноповерхові;
- багатоповерхові.

За конструкцією:

- закриті (окремі приміщення);
- напівзакриті (наприклад, одна дах, кілька стін).

“Склад може призначатися для зберігання товару першого призначення (склад індивідуального користування), а може на умовах лізингу здаватися в оренду юридичним та фізичним особам (склад колективного користування).

За ступенем механізації складських операцій:

- немеханізовані;
- комплексно-механізовані;
- автоматизовані;
- автоматичні.

Залежно від можливості доставки і вивезення вантажів за допомогою залізничного транспорту розрізняють:

- пристанційні склади;
- портові склади;
- прирейкові склади;
- глибинні склади.

Залежно від широти асортименту зберігається вантажу склади бувають:

- спеціалізованими;
- змішаними;
- універсальними.” [18, с.322]

Сукупність робіт, що здійснюються на різних складах приблизно однакова, оскільки в різних логістичних процесах склади виконують такі функції:

- “тимчасове розміщення і зберігання матеріальних запасів;
- перетворення матеріальних потоків;
- забезпечення логістичного сервісу в системі обслуговування.

Організація складських процесів з елементами логістики.

Функціонування логістичних систем - це процес багатогранний, що включає в себе техніко-технологічні, економічні, організаційні, інформаційні, фінансові та інші аспекти.” [18, с.325-328]

Разом із перерахованими завданнями при організації складської підсистеми обираються раціональні види тари та упаковки, види вантажно-розвантажувального, транспортного та складського обладнання, схеми механізації вантажно-розвантажувальних і транспортно-складських робіт (ПРТС).

Щоб обрати один із варіантів необхідно встановити критерії вибору, потім оцінити по ньому кожен із варіантів.

Технології складського процесу базується на раціональній побудові, чіткому і послідовному виконанні складських операцій, постійному вдосконаленні організації праці і технологічних рішень, ефективному використанні підйомно-транспортного та технологічного обладнання.

Перехід від традиційно розрізненого вирішення завдань складування та транспортування до проектування єдиних транспортно-складських процесів є істотним резервом підвищення ефективності функціонування матеріалопровідних систем.

Сполученість складського процесу з зовнішнім середовищем досягається вирішенням різних завдань, частина яких пов'язана з обробкою матеріальних потоків на постах розвантаження й приймання товарів.

Ефективність функціонування складів у логістичній системі, незалежно від їх призначення і виду діяльності, можлива тільки при вирішенні основних проблем, з яким стикається підприємство, на шляху створення складського господарства та раціоналізації діючих складів. [44, 170]

Результати діяльності підприємства визначаються зовнішнім середовищем. Керівники та спеціальні відділи підприємств повинні знати своє оточення, вміти реагувати на його зміни і враховувати в процесі організації фінансово-економічної діяльності. У процесі аналізу необхідно вивчити зовнішнє середовище підприємства (загальні умови досягнення цілей підприємства), складові елементи організаційної системи (задачі, використання робочої сили, матеріальних ресурсів тощо) і відносини на підприємстві (трудові

взаємини і відносини розподілу, які пов'язують елементи один з одним в систему із зовнішнім середовищем).

“Проектування наскрізних процесів в логістиці в більшості випадків дає оптимальне рішення за умови накопичення сировини, напівфабрикатів, готових виробів в тому чи іншому ланці логістичного ланцюга на деякий час.

Розгляд складського процесу полягає в основі технології складського процесу лежить раціональне побудова, чітке і послідовне виконання складських операцій, постійне вдосконалення організації праці і технологічних рішень, ефективне використання підйомно-транспортного та технологічного обладнання.” [17, с.90]

### **1.3 Основні критерії вибору логістичної системи щодо підвищення конкурентоспроможності на підприємстві**

Освоєння сучасних підходів до планування і керування фізичним розподілом товарів, набуває особливого значення в умовах зростання конкуренції, що дає змогу активніше та гнучкіше реагувати на потреби споживачів. Забезпечити успішне просування товарів на ринок неможливо, без ефективного і цілеспрямованого керування товарними потоками. Інтеграцію усіх систем, що пов'язані з товаропотоками від виробника до споживача, можна здійснювати лише за допомогою логістики.

У сучасних умовах проблеми міжнародної конкуренції виходять на перший план, тому що посилюється процес глобалізації та інтернаціоналізації світової економіки. В даний час в багатьох країнах світу прийняті закони про конкуренцію та створені спеціальні організації, які займаються цими питаннями. [45]

“Конкурентоспроможність відноситься до складної економічної категорії і може розглядатися на рівні товару, товаровиробника, галузі, регіону та країни. Між цими рівнями конкурентоспроможності існує зовнішня і внутрішня



залежності. Конкуренстоспроможність товарів знаходиться в прямій залежності від різнопланових факторів, серед яких першорядне значення займають витрати виробництва, продуктивність та інтенсивність праці. Саме вони найбільшою мірою впливають на ціну і якість товару. Управління витратами виробничого підприємства залежить від безлічі факторів, конфігурація яких сильно змінюється на кожному етапі соціально-економічного та науково-технічного розвитку.” [1, 328]

Ефективним напрямом для підвищення продуктивності за мінімальних витрат – це впровадження логістичних концепцій. “Наприклад, логістична концепція управління виробництвом орієнтується на виконання замовлень без затримок - «точно в термін», скорочення запасів та оптимізацію транспортних маршрутів при використанні логістики, що дає змогу шляхом узгоджених дій всіх учасників логістичних процесів зменшити собівартість продукції та підвищити оборотність капіталу, використати вивільнені кошти на інші цілі підприємства. Час, з погляду логістики, також є одним із різновидів витрат виробництва. Саме затримки в часі, за оцінками експертів, максимально «сприяють» скороченню прибутку. Що, фактично спричиняє погіршення обслуговування споживачів. Крім того, затримки в часі – це додаткові витрати, яких зазнає споживач, змушений або чекати виконання замовлення, або шукати альтернативу. Важливо, щоб період очікування не став фактором втрати конкурентної переваги – як для кожного підприємства, так і для країни в цілому.

Таким чином, фактор часу поряд з ціною і якістю продукції визначає успіх функціонування підприємства на сучасному ринку, Таблиця 1.2, а показник тривалості логістичного циклу, як окремий його випадок, разом з показниками логістичних витрат, рівня технічного обслуговування, надійності постачань використовується як критерій оцінки ефективності логістичного управління на підприємстві.” [19, с.148]

Конкуренстоспроможність підприємства, яка ґрунтується на якісному логістичному обслуговуванні, формується шляхом збільшенням вартостей, що пропонуються існуючим споживачам, а не шляхом здобуття нових споживачів.

Проаналізувавши дані таблиці 1.2, можна зробити висновок, що головною метою підвищення конкурентоспроможності для підприємства, є максимальне задоволення потреб споживачів.

Таблиця 1.2 - Вплив фактора часу на конкурентоспроможність підприємства

Фактор часу	Вплив на конкурентоспроможність підприємства
Мінімізація витрат	Мінімізація витрат складування та зберігання за рахунок скоординованої, ефективної діяльності підприємства.
Зменшення кінцевої ціни виробу	Аналіз основних і допоміжних видів діяльності допомагає встановити, в якому місці логістичного ланцюга відбувається найбільше зростання вартості, та де є потенційні можливості її зниження за рахунок зміни розміщення видів діяльності.
Швидка адаптація до змін попиту	Впровадження системи швидкого реагування, яка дозволяє зменшити час виконання операцій та періоду доставки.
Елімінація часу операцій	Скорочення виробничого циклу за рахунок зменшення часу надходження матеріального потоку на всіх ланках логістичного ланцюга.

Для споживача збільшення цінності може відбуватися шляхом розвитку логістичних процесів, які полегшують обслуговування за нижчих витрат, що мають за мету покращення якості та необхідності продукції. Збільшити якість та корисність обслуговування можна за рахунок терміну доставки, коротких термінів реалізації замовлення, еластичного реагування на зміни, що відбуваються на ринку. Також, використовуючи логістичні процеси, можна зменшити витрати на забезпечення цих умов, завдяки оптимізації запасів та зниженню витрат замовлення або нижчим витратам запасів.

Цінності з прийняття логістичних рішень та нових концепцій розподіляються між виробниками та їх споживачами, забезпечення конкурентоспроможності підприємства за рахунок підвищення якості обслуговування споживачів показує рисунок 1.5.



Рисунок 1.5 Забезпечення конкурентоспроможності підприємства за рахунок підвищення якості обслуговування споживачів [20]

“Скорочення часу реалізації замовлення залежить від трьох чинників: процесів, інформації та прийняття рішення. Цикл реалізації замовлення охоплює такі елементи: складання замовлення, обробка, підготовка і відправлення замовлених товарів.

Адаптація до змін умов ринкового середовища відбувається за рахунок швидкого переміщення достовірної інформації при використанні електронного обігу документів (EDI). Метою EDI є виключення можливості багаторазового внесення даних, а також прискорення і збільшення точності переміщення

інформації, завдяки поєднанню відповідних комп'ютерних аплікацій на підприємстві.

Практичні рішення щодо покращення якості логістичного обслуговування, а зокрема у сфері прискорення реалізації замовлення та стиснення термінів доставки, можливі завдяки наступним концепціям: cross-docking, системи just-in-time, системи швидкої реакції (QR), застосування штрих кодів, стратегії ефективного обслуговування клієнта (ECR).” [21, с.37]

Наприклад, завдяки впровадженню стратегії ECR зменшуються кількість товарів на складах та відповідно витрати на складування, а також адміністративні витрати. Впроваджена стратегія також впливає на зростання продажів і відповідно, ринкової частки підприємства. Завдяки впровадженню системи швидкої реакції, відбувається зменшення часу виконання операцій та періоду доставки. [21, с.39]

Важлива умова ресурсного забезпечення підприємства – це пошук резервів зниження витрат на заготівлю, складування, розвантаження, навантаження та відправлення продукції. Скорочення витрат на транспортно-складські операції впливає на підвищення конкурентної позиції підприємства та лідерство у системі ринкових відносин. Істотний вплив при цьому відіграє вибір оптимального варіанта витрат на логістичні операції.

За оцінками багатьох закордонних експертів, застосування логістики не тільки забезпечує зменшення розміру запасів на 50 – 95 %, термінів доставки товарів на 25 – 45 %, загальної тривалості виконання замовлення підприємством на 50 – 70 %, але й приносить додаткові вигоди. Так, при зменшенні товарних запасів підприємства лише на 10 %, прибуток збільшується на 15 %, потреба у складських та виробничих площах зменшується на 40 – 70% . [22, с.126-134]

Впровадження концепцій логістики на підприємстві дає реальні результати:

- невеликій розмір виробничих партій;
- низький рівень запасів;

- висококваліфікований персонал;
- гнучкі виробничі технології;
- малий час переналагодження устаткування;
- низькі виробничі витрати;
- високі стандарти якості продукції;
- швидке реагування на зміну споживчого попиту;
- висока якість обслуговування споживача тощо.

Основними перевагами управління логістичними витратами як засобом підвищення ефективності виробництва є виробництво конкурентоспроможної продукції за рахунок нижчих витрат і, відповідно, зниження ціни одиниці продукції; наявність якісної та реальної інформації щодо логістичних витрат окремих видів продукції; надання об'єктивних даних для прийняття обґрунтованих і ефективних управлінських рішень.

Таким чином, вважаємо, що на основі логістичного підходу в управлінні конкурентоспроможністю підприємства формуються нові джерела конкурентних переваг, які базуються на забезпеченні витрат виробництва і реалізації продукції нижчих за середньогалузеві. [23]

Проаналізувавши перший розділ слід зазначити, що теорія логістики є актуальною для різних видів підприємств, оскільки потреба в координації взаємопов'язаних дій, обумовлених зберіганням і рухом товарів необхідна і використовується завжди. Також слід зазначити - логістика є соціально значущим елементом якісного функціонування підприємства. У свою чергу важливу роль для функціонування підприємства має концепція логістики, яка полягає у формулюванні філософії, що спонукає усі рівні і структури управління підприємства мислити і діяти системно у межах інтеграції логістичних можливостей і раціональної економії. Таким чином, допустимо вважаємо, що на основі логістичного підходу в управлінні конкурентоспроможністю підприємства формуються нові джерела конкурентних переваг, які у свою чергу базуються на забезпеченні витрат виробництва і реалізації продукції.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДХОДУ НА ПП «ГЛУЩЕНКО»

#### 2.1 Загальна характеристика та аналіз конкурентноспроможності на ринку меблів підприємства ПП «Глушенко»

Меблеве підприємство ПП «Глущенко» український виробник корпусних та м'яких меблів, для дому та офісу, що веде свою діяльність з 1995 року. Розташоване підприємство у м.Кривому Розі, Дніпропетровської області, Україна.

Як тоді було прийнято, орендувавши гараж, маленький, але згуртований колектив почав свій шлях до успіху. Вимучені дефіцитом люди хотіли купувати меблі, які ще не з'явилася у відкритому продажі, були б недорогі, а на додачу могли бути доставлені дому, і за бажанням клієнта, меблі збиралися і встановлювалися.

Стабільно зростаючий попит на продукцію дозволив розширити виробництво та збільшити обсяги випуску нової продукції. А безперервна робота над її удосконаленням і увагою до потреб покупців дозволили вийти на ринки інших міст України.

Сучасний менеджмент, правильно побудована стратегія компанії дозволили їй не тільки вижити в кризових умовах, але й активно розвиватися і постійно розширювати поле своєї діяльності.[46, с. 227] Сьогодні меблеве підприємство ПП «Глущенко» являє собою надійний, злагоджений механізм, здатний вирішити складні виробничі та організаційні завдання.

Служба маркетингу, як така, на підприємстві відсутня. Частина її функцій покладена на відділ збуту, частина - на керівника підприємства. Тому далі ми

розглянемо роботу служби продажу в частині виконання її маркетингових функцій.

Доцільно буде провести дослідження оцінки ступеня виконання функціональних обов'язків служби збуту приватного підприємства «Глущенко»,( таблиця 2.1)

Таблиця 2.1 – Оцінка ступеня виконання функціональних обов'язків служби збуту на ПП «Глущенко»

Функції служби збуту	Бали				
	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6
1. Аналіз і прогнозування основних чинників, що складають кон'юнктуру потенційних ринків збуту продукції				*	
2. Дослідження і аналіз споживчих властивостей продукції і збір інформації про задоволеність ними покупців				*	
3. Аналіз конкурентоспроможності продукції підприємства				*	
4. Розробка прогнозів по розміру платоспроможного попиту на нову і продукцію, що серійно випускається				*	
5. Розробка коротко-, середньо- і довгострокових стратегій збуту				*	
6. Координація і узгодження дій усіх функціональних відділів для розробки єдиної комерційної політики					*
7. Систематизація й аналіз усієї комерційно-економічної і маркетингової інформації				*	
8. Визначення питомої ваги продукції основних конкурентів у загальному обсязі збуту на даному ринку			*		
9. Дослідження структури, складу й організації роботи збутової мережі, що обслуговує даний ринок				*	
10. Організація зворотного зв'язку зі споживачами			*		
11. Участь у розгляді і задоволенні претензій і рекламаций, що надійшли від споживачів, на реалізовану продукцію і контроль		*			
12. Визначення можливостей центральних і регіональних рекламних агентств і комбінатів торгової реклами і розробка пропозицій по притягненню їх до реклами продукції підприємства		*			
13. Організація участі фірми у виставках, ярмарках, виставках-продажах, їх підготування.		*			
14. Дослідження і аналіз ефективності форм постачання продукції.			**		

## Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6
15. Аналіз стану реалізації продукції підприємства, виявлення продукції, що не має достатнього збуту				*	
16. Формування нових споживачів із метою розширення ринку і пошук нових фірм застосування продукції, що пропонується				*	
17. Розробка пропозицій по стимулюванню збуту продукції			*		
18. Забезпечення успішної комерційної діяльності підприємства по збуту продукції			*		
19. Проведення заходів щодо ліквідації необґрунтованих витрат по збуту продукції			*		
20. Аналіз мотивів певного ставлення споживачів до продукції, що їм пропонується			*		
21. Упорядкування переліку продукції по залишкам, які відстають від графіку				*	
РАЗОМ	75				

Провівши оцінку ступеня виконання функціональних обов'язків служби збуту (замість комерційного відділу, тому що він відсутній у системі підприємства), результат склав 75 балів (таблиця 2.1), що свідчить про якісне виконання роботи службою збуту.

Для підвищення ступеня виконання функціональних обов'язків треба :

1. Звернути увагу на задоволення претензій і рекламацій, що надійшли від споживачів, на реалізовану продукцію і контроль;
2. Залучити до створення реклами підприємства кваліфікованих спеціалістів;
3. Активно приймати участь у виставках-продажах, ярмарках.

При вивченні організації маркетингової та комерційної діяльності також слід розглянути виконання маркетингових функцій, тобто проаналізувати ступінь використання маркетингових елементів (таблиця 2.2), в діяльності торговельного підприємств, розподілених за чотирма основним функціям маркетингу.



Таблиця 2.2 - Використання маркетингових елементів в дослідницькій функції маркетингу на підприємстві ПП «Глущенко»

Маркетингові елементи	Оцінка в балах		
	Викорис- товуються повністю	Викорис- товуються частково	Не викорис- товуються
	3 бали	2 бали	1 бал
1. Збір та обробка інформації в економічній, торговельній, виробничій, споживчій, товарній, збутовій і рекламних сферах		*	
2. Вивчення ринку та його кон'юнктури		*	
3. Вивчення потреб і попиту населення	*		
4. Дослідження конкурентоспроможності товарів різних товаровиробників	*		
5. Вивчення мотивації покупок, закономірностей поведінки покупців на ринку		*	
6. Оцінка і прогнозування купівельного попиту	*		
7. Типологія споживачів і сегментація ринку		*	
Разом бали	17		

Аналізуючи використання маркетингових елементів в дослідницькій функції маркетингу на підприємстві (таблиця 2.2), можна зробити висновок, що вона носить середній рівень ефективності виконання функцій.

Доцільно буде провести аналіз використання маркетингових елементів в управлінні асортиментом та якістю товарів на ПП «Глущенко» (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 - Використання маркетингових елементів в управлінні асортиментом та якістю товарів в підприємстві ПП «Глущенко»

Маркетингові елементи	Оцінка в балах		
	Викорис- товую- ться повністю	Викорис- товую- ться частково	Не викорис- товую- ться
	3 бали	2 бали	1 бал
1	2	3	4
1. Вплив на промисловість з метою поліпшення асортименту та якості товарів, що виробляються		*	
2. Вивчення реакції ринку на новий товар і можливості його реалізації		*	
3. Розробка пропозицій з відновлення та вдосконалення асортименту товарів з урахуванням запитів споживачів		*	
4. Формування обґрунтованих заявок і замовлень на виробництво і постачання товарів	*		
5. Участь у формуванні асортиментної політики товаровиробників, з урахуванням ЖЦВ	*		
6. Участь в атестуванні продукції, контроль її якості	*		
7. Аналіз інформації про якість і асортимент товарів, що реалізуються, отриманої по каналах зворотного зв'язку	*		
8. Формування торговельного асортименту	*		
9. Облік загальних і спеціальних факторів, що впливають на формування асортименту		*	
10. Аналіз купівельних переваг по відношенню до асортименту і якості	*		
11. Виявлення і вивчення джерел надходження і постачальників товарів		*	

## Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4
12. Закупівля товарів з урахуванням споживчих властивостей, цін, тривалості характеристик, конкурентоспроможності	*		
13. Закупівля товарів безпосередньо у виробників, на товарних біржах, аукціонах, оптових ярмарках		*	
14. Облік і контроль закупівлі	*		
15. Пошук нових джерел закупівлі товарів		*	
16. Ведення обліку і вивчення конкретних постачальників	*		
Разом бали	41		

З даних отриманих у таблиці 2.3, ми бачимо, що використання маркетингових елементів в управлінні асортиментом та якістю товарів в підприємстві носить вищий за середній рівень використання функцій, що свідчить про ефективність використовуваних маркетингових елементів.

Наступним етапом дослідження буде проведення аналізу у таблиці 2.4, використання маркетингових елементів в управлінні збутом та розподілом на підприємстві «Глуценко».

Таблиця 2.4 - Використання маркетингових елементів в управлінні збутом та розподілом на підприємстві «Глуценко»

Маркетингові елементи	Оцінка в балах		
	Викорис- тую- ться повністю	Викорис- тую- ться частково	Не викорис- тую- ться
	3 бали	2 бали	1 бал
1. Реалізація товарів	*		
2. Планування товарообігу в асортиментному розрізі		*	
3. Маневрування товарними ресурсами		*	
4. Надання додаткових послуг	*		
5. Транспортування	*		

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4
6. Складування	*		
7. Здійснення правової та претензійної роботи	*		
8. Управління товарними запасами	*		
9. Вибір каналів товароруху	*		
10. Прогнозування обсягів збуту	*		
11. Аналіз збуту	*		
12. Підготовка фінансового кошторису збуту	*		
13. Планування та здійснення планів організації продажу	*		
14. Організація торговельної комунікації		*	
15. Підготовка прогнозів кон'юнктури		*	
Разом бали		41	

“Збут продукції є найважливішим елементом маркетингової діяльності підприємства, тому що саме на цьому етапі виготовлена продукція потрапляє на ринок і реалізується, а підприємство одержує прибутки і відшкодовує витрачений капітал. І тільки реалізувавши товар і одержавши прибуток, підприємство досягає кінцевої цілі - витрачений капітал набуває грошового вигляду.” [24]

Як видно з таблиці 2.4, використання маркетингових елементів в управлінні збутом та розподілом на підприємстві має досить високий рівень ефективності виконання функцій.

Наступним етапом дослідження буде оцінка використання маркетингових елементів в управлінні рекламою та стимулюванні збуту в підприємстві (Таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 - Використання маркетингових елементів в управлінні рекламою та стимулюванням збуту в підприємстві

Маркетингові елементи	Оцінка в балах		
	Використо вуються повністю	Використо вуються частково	Не використо вуються
	3 бали	2 бали	1 бал
1. Рекламна діяльність			*
2. Стимулювання робітників збуту	*		
3. Стимулювання попиту покупців		*	
Разом бали	6		

Проаналізувавши дані таблиці 2.5 та інформацію про маркетингову діяльність на підприємстві, можна зробити висновок, що використання маркетингових елементів в управлінні рекламою та стимулюванням збуту на підприємстві «Глущенко» носять нижчий за середній рівень виконання функцій, що свідчить про необхідність виконання певних заходів за для підвищення ефективності елементів управління рекламною діяльністю підприємства та стимулювання збуту.

Далі розглянемо рисунок 2.1 на якому зображено структуру приватного меблевого підприємства «Глущенко».

Організаційна структура меблевого підприємства ПП «Глущенко»:

Розглянувши рисунок 2.1, можна зробити висновок, що для меблевого підприємства ПП «Глущенко» характерна лінійно-функціональна організаційна структура. Головний на підприємстві директор, в підпорядкуванні якого знаходяться всі структурні підрозділи компанії.

У кожного працівника, що працює безпосередньо на території салону (виняток збірної бригади), має в наявності ПК. Всі комп'ютери об'єднані мережею, і підключаються до інтернету, для обміну даними між салонами, клієнтами, фабрикою, постачальниками. Стосунки у колективі регулюються організаційним кодексом.

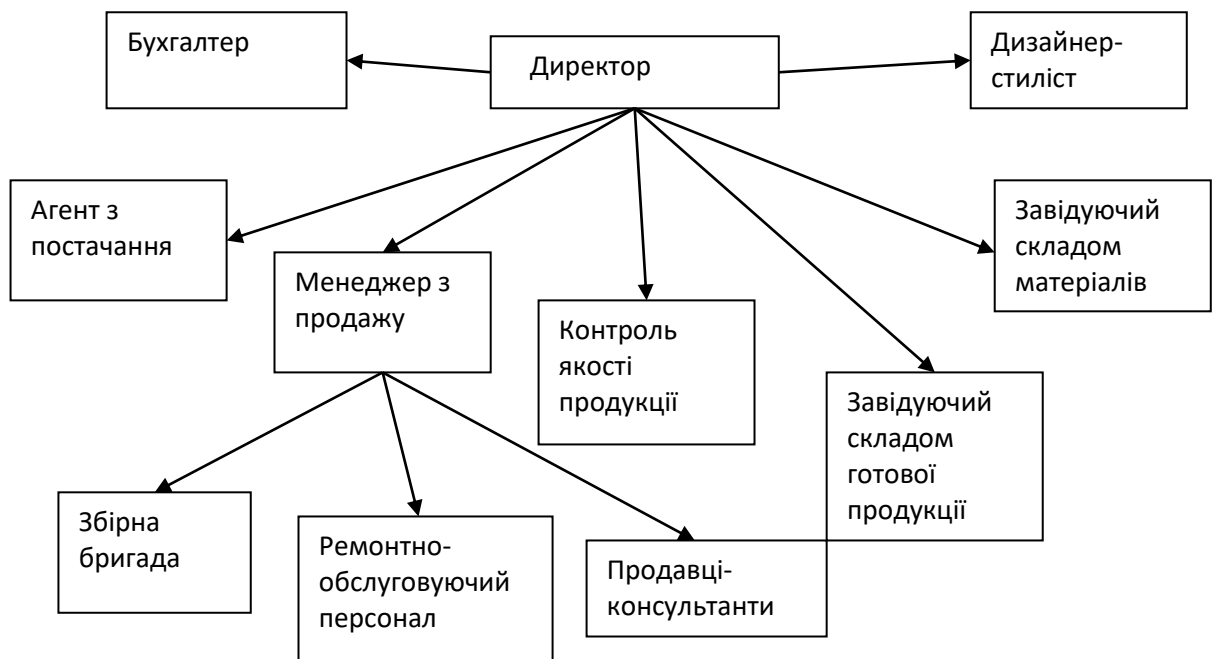


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ПП«Глуценко»

Характеризуючи систему управління персоналом, що існує на підприємстві, можна відзначити наступні моменти.

На підприємстві практично не застосовується такий потужний інструмент управління як нематеріальне стимулювання працівників, але широко застосовується система депреміювання (штрафування). В результаті такого та інших факторів на підприємстві спостерігається досить високий рівень потоку кадрів. Крім того, негативним моментом є відсутність внутрішніх кадрових резервів. Внаслідок цього ситуації стаються, коли процес виробництва утруднений через звільнення працівника, який не знайшов у часі заміни. Малий процент працівників проходить підвищення кваліфікації. Крім того, існує певна ступінь недовіри керівників до персоналу компанії, що в цілому ускладнює її функціонування.

З вищевказаного можна зробити висновок:

1. Слід вибирати таку організаційну структуру, яка відповідає стратегічним планам організації та забезпечує їй ефективне взаємодію із зовнішнім середовищем та досягнення намічених цілей.

2. Структура організації не може залишатися незмінною, тому що змінюється як зовнішнє так і внутрішнє її середовище.

3. Більшість організацій сьогодні використовують бюрократичні структури управління. Традиційною структурою бюрократії є лінійно-функціональна організація, при якій остання розбивається на підрозділи, виконуючі спеціалізовані функції.

Наступним етапом буде дослідження зовнішнього середовища ПП «Глущенко». Як нам вже відомо, ПП «Глущенко» є виробником корпусних та м'яких меблів. Підприємство має 25-літню історію свого розвитку. На сьогодні для підприємства проведена модернізація технологічного устаткування. Підприємство проводить досить активну інноваційну політику рахунок власних коштів. Нині йде пошук інвестора на купівлю повної технологічної лінії з виготовлення меблевихклеєних щитів з масивною деревиною цінних порід, що дозволить виготовити екологічно чисту, із сучасним дизайном меблі й розширити її асортимент. Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства наведені у таблиці 2.6, матеріали, що представлені у таблиці наведені в Додатках Б-Д.

Таблиця 2.6 - Основні техніко-економічні показники ПП «Глущенко»

Найменування	од. ізм.	2016	2017	2018 (план)
Товарна продукція у сопост. Цінах	тис. грн.	47420	53250	57000
Темп зростання товарної продукціїсопост. Цінах	%	94	104	107
Фонд оплати праці	тис. грн.	10900	11500	1 240 000
Собівартість товарної продукції	тис. грн.	47000	52100	55250
Рентабельність реалізованої продукції	%	15	20	30
Прибуток балансова	тис. грн.	1000	2000	3500
Витрати на інновації	тис. грн.	9800	12600	15000
Ставлення витрат за інновацію до собівартості продукції	%	2,09%	2,42%	4,66%

Як видно з таблиці 2.6, попри зростання випуску продукції порівняних цінах, рентабельність залишається на середньому рівні. Є потреба у удосконаленні виробничих процесів. Витрати на інновації стосовно собівартості готової продукції залишаються порівняно невеликими. Разом з тим, 2018 року заплановано подвоїти витрати інновації (відносні інноваційні витрати до собівартості також має практично подвоїтися). З огляду на це запланована норма рентабельності лише на рівні 30% видається оптимістичною.

Зростання загального обсягу інвестицій у новаторство, однозначно можуть свідчити про зростання рентабельності. Тут дуже важливо подивитися структуру цих інвестицій та їхню ефективність (Таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 - Заходи плану технічного і організаційного розвитку на 2018р. ПП «Глущенко»

Найменування	>Ед. ізм.	Термін виконання	Обсяг впровадження	Кошторисна вартість, тис.грн.	>Ефективність, тис. грн. (>у.у.т)*	Частка у загальних витратах на інновації, %
1	2	3	4	5	6	7
1. Створення, часом з'являтимуться нові видів продукції і на підвищення якості:			2300	36000	78400	14,0%
1.1 Набір меблів «Софія»	прим	1 кв.	200	4500	20000	
1.2 Набір меблів нової моделі «Лорен»	прим	4 кв.	1000	4500	1500	
2. Впровадження нову технологію, механізації і автоматизації праці:			-	124200	Поліпшення умов праці	48,3%
Автовантажувач ДВ-2009	прим	1-2 кв	1	35000		
3. Удосконалення організації праці:	-			8700		3,4%
3.1 Забезпечити теплової режим дільниці розкроювання поролону	-	1 кв.	1	4000		
4. Економія матеріалів, сировини, палива, енергії:				88400	262	34,4%



1	2	3	4	5	6	7
4.1 Установка нового казана меншої потужності ДСЕ 2.5-95	при м	2-3 кв	1	58000	103	
4.2. Забезпечення максимального повернення конденсату	-	2-4 кв		5000	46	
РАЗОМ	2573 0	10030	100%			

З даних таблиці 2.7 видно, що політика управління інноваціями підприємства у поточному році спрямована, більшою мірою, на впровадження нових технологій механізації і автоматизації праці, і навіть на економію матеріалів. Разом про те, інвестиції для створення й освоєння нову продукцію порівняно малі, хоча приносять максимальний ефект. Не виключено, що такі скромні інвестування – це тимчасовий захід, що з пошуком інвестора належала для розширення виробництва й асортименту продукції. [47]

Підсумовуючи даному питанню, треба сказати, що економічне аналіз політики управління інноваціями – це багатоступінчастий процес, який доцільно змінювати залежно від конкретних об'єктів дослідження.

Інноваційна діяльність аналізованого підприємства характеризується позитивної динамікою зростання величини інвестицій. [49, с.502]

Сучасний бізнес діє в мінливому зовнішньому середовищі: посилюється конкуренція, яка має глобальний характер; виникають нові технології; поглиблюється тенденція скорочення життєвого циклу продукції, посилюється тиск споживачів, які потребують дедалі більшої уваги до сервісу та якості; змінюються демографічні тенденції [25, с.472].

Усе це зумовлює швидке технічне оновлення виробництва, яке характеризується прискоренням заміни старої продукції новою, зростанням обсягів виробництва нових видів і типів виробів, зменшенням серійності виробництва. Всі ці зміни і перетворення мають досить вагомий вплив на інноваційну діяльність підприємств легкої промисловості.

Тільки своєчасне та комплексне впровадження інновацій дозволить менеджменту підприємства забезпечити його подальший ще ефективніший розвиток. ПП «Глущенко» є яскравим прикладом успішного підприємства, яке достойно долає кризи в економіці держави та впевнено розвивається з кожним днем.

Проаналізувавши прояви конкуренції на ринку продуктів підприємства, за допомогою візиту в різні торгові мережі нашого міста, особливо магазини «УМК» та «МЕГОС», у таблиці 2.8 можна визначити фактори конкуренції ПП «Глущенко».

Таблиця 2.8 - Фактори конкуренції та їх прояви на ринку продукту ПП«Глущенко»

	Фактори	Ознаки прояву факторів на ринку
1	2	3
1	Тип ринкової структури (досконала конкуренція, монополістична конкуренція, олігополія, монополія)	Досконала конкуренція
2	Кількість та величина підприємств-конкурентів на ринку	Зареєстровано 46 тис. підприємств-конкурентів, третина належить до крупного бізнесу, решта – середній та малий
3	Зміни в платоспроможному попиті	Основними клієнтами є споживачі українського ринку
4	Ступінь однорідності, стандартності, диференціації товарів, що пропонують конкуренти	Високий ступінь стандартності, швидке копіювання успішних моделей
5	Стандартність або розбіжності сервісу по товарах, що аналізуються	Стандартні
6	Витрати переходу споживача з одного виробника (постачальника) на іншого	Незначні
7	Бар'єри проникнення на ринок (наявність, складність, коротка характеристика)	Нема
8	Привабливість ринку даного товару	Великий попит
9	Рівень агресивності поведінки конкурентів	Великий
10	Рівень напруженості конкуренції на ринку	Великий

## Продовження таблиці 2.8

1	2	3
11	Ключові фактори успіху (КФУ) в галузі, у т.ч.: переваги внаслідок стабільних партнерських відносин; переваги у витратах внаслідок масштабу виробництва; переваги у якості продукту; науково-технічні переваги; переваги в організації виробництва (операційна система); переваги в організації та управлінні; переваги в маркетингу; переваги в знаннях та досвіді; переваги в діловій репутації; інші переваги.	У контексті задоволення потреб клієнтів: заохочувати нових клієнтів розробка маркетингових стратегій для кожного окремого напрямку діяльності розробка логістичної системи У контексті виживання підприємства в конкурентній боротьбі: вдосконалення виробничих технологій заохочення працівників

За допомогою офіційних сайтів ТОВ «МЕГОС» та «УМК», у таблиці 2.9, можна надати аналітичну характеристику підприємств-конкурентів.

Таблиця 2.9 - Аналітична характеристика конкурентів підприємства «Глущенко»

	Характерні ознаки	Характеристики по конкурентах	
		ТОВ «Мегас»	ТОВ «УМК»
1	2	3	4
1	Місце розташування	Ужгород	Тернополь
2	Час створення підприємства	2002	2011
5	Ціновий діапазон	Середній	Середній
6	Якість продукції (низька, середня, висока)	середня	Середня
7	Оцінка лояльності клієнтів	Середня	Середня
8	Частка ринку (%)	19%	11%
9	Динаміка ринкової частки протягом останніх 3-5 років )	Зростає	Стабільна
10	Основна конкурентна стратегія	диференціація	фокусування
11	Характер конкурентних дій підприємств	агресивний	Наступально-захисний

Продовження таблиці 2.9

1	2	3	4
.12	Ключова (стратегічна) компетенція, відмітні характеристики	Найбільший вибір моделей	Краща система заохочень для клієнтів
13	Слабості конкурента	Низька якість меблів	Погано налагоджена система доставки

Ринок легкої промисловості в Україні є перенасиченим, має багато учасників, майже ніяких бар'єрів для входу.

Проблемою являється – моментальне копіювання нових моделей, що спонукає до постійної роботи над новими продуктами та вдосконаленням існуючих за рахунок зменшення витрат. Основні проблеми конкурентів, (Таблиця 2.9) – відсутність власних конструкторів та розкрійного обладнання, відсутність маркетингової стратегії, відсутність фокусування на своїй цільовій аудиторії. Для більш широкого аналізу, використовуючі зібрані вихідні данні, у таблиці 2.10, складено профіль діяльності підприємств-конкурентів.

Таблиця 2.10 - Профіль діяльності підприємств – конкурентів ПП «Глущенко»

Показники	«Мегас»										«УМК»									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Ринкова частка					+										+					
2. Обсяг продажу						+									+					
3. Чистий прибуток					+										+					
4. Рентабельність					+											+				
5. Рівень витрат обігу				+										+						
6. Товарооборотність					+											+				
7. Продуктивність праці				+											+					
8. Ресурсовіддача					+											+				
9. Широта асортименту					+										+					

Продовження таблиці 2.10

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
10. Частка товарів «ринкової новизни»			±														±			
11. Якість товарів				±											±					
12. Ціна товарів			±										±							
13. Рівень сучасності обладнання				±														±		
14. Управління товарними запасами			±													±				
15. Додаткові послуги					±														±	
16. Розміщення підприємства					±								±							
17. Якість обслуговування покупців				±												±				
18. Стимулювання збуту		±											±							
19. Рекламна політика			±											±						
20. Імідж фірми				±											±					
Разом	84										107									

З одержаних відносних оцінок (Таблиця 2.10), було оцінено діяльність досліджуваного підприємства за кожним показником таблиці «Профіль діяльності підприємств-конкурентів», це допомогло скласти у таблиці 2.11 «Профіль полярності підприємств - конкурентів».

Отримані результати «Профілю полярностей підприємств-конкурентів», таблиця 2.11, показали, що підприємство «Мегас» має більше слабких сорін, ніж підприємство «УМК», а саме не достатню широту асортименту, застаріле обладнання, низький рівень управління товарними запасами та обмеження додаткових послуг. Діапазон (-2 до +2) є зоною приблизної рівності, отже за іншими параметрами підприємства знаходяться у відносно рівних умовах.



Таблиця 2.12 - Характеристика 5-ти конкурентних сил ПП «Глущенко» за моделлю М. Портера

	Конкурентна сила	Фактори, що сприяють посиленню влади	Фактори, що послаблюють владу	Можливі реакції з боку підприємства
1	Наявні конкуренти*	Слабка підтримка ринку	Боротьба за частку ринку	Укріплення власних позицій
2	Потенційні конкуренти	Нові продукти	Цінова політика	Стратегія зменшення витрат
3	Споживачі	Обсяг продукції, яка купується	Концентрація фірм/споживачів	Співвідношення ціни та рівня закупівель
4	Постачальники	Вплив ціни на продукцію	Рівень концентрації постачальників	Пряма та зворотня інтеграція фірм
5	Товари-замінники	Схильність споживачів до субститутів	Витрати на зміну товару	Здатність задовольняти потреби клієнтів іншим способом

За класифікацією М. Портера (Таблиця 2.12), можна визначити, що найвпливовішим чинником є товари-замінники, які з'являються щотижня, що являє собою постійну гонку підприємств у ціновій політиці, та боротьбі за клієнтів. У свою чергу споживачі завдяки великій кількості підприємств віддають перевагу закуповувати менший обсяг товарів, але в різних постачальників, щоб визначити кращого. За рахунок широкої пропозиції матеріалів конкуренція серед виробників є досконалою. [48]

Користуючись даними інститут регіональних досліджень НАН України можна охарактеризувати результати аналізу функціонування меблевої галузі в Україні свідчать, що на кінець 2016 р. було зареєстровано 2355 підприємницьких структур з виробництва меблів, з них лише 950 здійснюють виробничу діяльність. Вітчизняне меблеве виробництво забезпечують 35 великих підприємств, що становить 75% виробництва готової меблевої продукції. Середні та малі підприємства на ринку України, становлять лише 15% випуску готової продукції. [26]

При достатньо нестійкому фінансовому становищі, приватному меблевому підприємству «Глущенко», а також українським меблевим підприємствам, неможливо отримати достатню кількість інвестицій та модернізувати власне виробництво, що свідчить про унеможливлення виробництва гідної конкурентоспроможної продукції та поліпшення фінансово-економічних показників. Отже, в сучасних умовах господарювання у меблевому підприємстві відбуваються два протилежнонаправлених процеси. Перший процес - це зростання виробництва меблевої продукції, що є позитивною тенденцією для підприємства, а другий – нестійке фінансово-економічне становище, що може значно погіршити позитивну дію першого процесу. Було встановлено, що сучасне розуміння конкурентного середовища не дає змогу комплексно оцінити становище меблевого підприємства на ринку.

## **2.2 Оцінка ефективності логістичної системи на підприємстві «Глущенко»**

Бажане надання гідного рівня сервісу за умови витрат мінімальної величини ресурсів – є основним завданням логістичної політики підприємства будь-якої галузі та в будь-якому економічному середовищі. “Основною метою логістичного менеджменту є встановлення балансу між двома складовими – якістю логістичного обслуговування та витратами, що дозволяє досягти задоволеності як споживачів, так і виробників, учасників матеріального потоку. Таким чином, актуальним є питання визначення показників ефективності функціонування логістичних систем, що дозволили б комплексно охарактеризувати рівень якості логістики на меблевому підприємстві за певного рівня загальних логістичних витрат.” [48]

Виділяють два базових напрями оцінювання ефективності логістичних систем:

1. базується на оцінці та оптимізації логістичних витрат [27, с.88-93],



2. базується на визначенні комплексних показників оцінки ефективності логістичних процесів, що включають як критерії якості, так і витрати [28, 29, с.156-161].

Орієнтація на витрати вважається важливим чинником, однак він стає актуальним, лише за умови досягнення бажаного рівня якості логістичного сервісу, тому напрям багатокритеріального оцінювання ефективності набув широкого розповсюдження. У межах даного напрямку часто використовуються наступні показники оцінки:

- витрати,
- задоволеність споживачів або якість виготовленої продукції,
- час та активи логістики.

В данному випадку під витратами розуміється їх фактична величина, що пов'язана з виконанням конкретних логістичних операцій, розмір витрат подається у вигляді загальної грошової суми чи питомого розміру витрат на окрему операцію.

Методи оцінювання ефективності витрат логістичних процесів:

- вартісний аналіз,
- бенчмаркінг структури логістичних витрат (стратегічний аналіз витрат),
- функціонально-вартісний аналіз тощо [28, 30, с.264].

Складність використання таких методів зумовлена нездатністю системи обліку витрат та ресурсів, які використовуються на підприємстві, правильно виділити складові логістичних витрат. Визначення рівня задоволеності споживачів та якості обслуговування пропонується здійснювати за показниками виконання термінів поставок, сприйнятої якості надання послуг та здатності підприємства реагувати на вимоги споживачів. В свою чергу ключовими показниками часу - є тривалість виробничого циклу і час, що використовується на виконання ланцюга поставок, ступінь виконання виробничого плану тощо.

“Предметом оцінювання активів підприємства є ефективність використання капіталу, вкладеного в будівлі та обладнання, а також оборотного

капіталу: точність прогнозів, рівень завантаження потужностей та фінансові показники. Використання методик оцінювання ефективності логістичної системи, що полягають у розрахунку перелічених вище показників, дозволяє системно підходити до аналізу проблем на підприємстві, але значним їх недоліком є необхідність розробки та використання стандартів для оцінювання, що затримує реагування підприємства на зміни навколишнього середовища. Частково усунути вказаний недолік дозволяє використання діаграми збалансованих переваг [30-31].” Слідуючи за цією концепцією логістична система досліджується за допомогою ключових показників ефективності. “Для визначення збалансованих переваг здійснюється завдяки чотириступінчатому визначенні:

- стратегії управління логістичним ланцюгом і ланцюгом постачань;
- реально вимірюваних параметрів досягнутого успіху;
- процесів, що впливають на кінцеві результати;
- основних факторів, що забезпечують ефективність цих процесів.”

“Методика, яка формалізує модель збалансованих переваг з урахуванням специфіки логістичних бізнес-процесів, дає можливість оцінити ефективність логістичної системи з позицій процесного підходу до управління логістичною діяльністю та використати для розрахунку доступні для підприємства дані. Але розвиток даного підходу до оцінки ефективності логістичної системи на підприємстві потребує подальшого дослідження питань оцінювання логістичних витрат у розрізі бізнес-процесів, формування бюджету витрат, логістичних бізнес-процесів та уточнення впливу різних складових логістичних витрат на загальну ефективність логістичної діяльності підприємства.” [32, с. 336]

Виходячи з вищеперерахованого, актуальним завданням є удосконалення методики оцінювання ефективності логістичної системи на меблевому підприємстві, що базується на наступних вимогах:

- врахувати специфіку функціонування логістичних систем на меблевих підприємствах;

– використати основні положення інтегрованого оцінювання ефективності функціонування логістичних систем на меблевому підприємстві з позицій процесного підходу;

– виділити показники ефективності окремих логістичних процесів, що впливають на кінцеві результати функціонування логістичної системи, базуючись на виділенні окремих підсистем логістики;

– встановити основні критерії (як фінансові, так і нефінансові) логістичних бізнес-процесів, що мають вплив на досягнення ефективності логістики меблевих підприємств;

– уточнити вплив підсистем на загальну ефективність логістичної системи.

Опираючись на особливості пропозиції та надання різного виду послуг, аналіз функціонування логістичних бізнес-процесів на підприємстві пропонується виконувати за напрямками наведеними нижче у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 - Основні вузли аналізу ефективності функціонування логістичних систем підприємства «Глущенко»

Вузли аналізу	Характеристики роботи
1	2
Робота диспетчерів організаційної дільниці	Процес прийняття замовлень на виготовлення меблів; спосіб обробки замовлень; процес передачі замовлення на виробництво; відповідність графіка роботи диспетчерів вимогам; забезпеченість підприємства необхідною кількістю диспетчерів; правильність планування замовлень; прийом оплати за послуги; розподіл замовлень за цехами; контроль технічного стану обладнання; прийняття рішень з перерозподілу замовлень.
Функціонування виробничих засобів	Відповідність кількості та місткості виробничих засобів вимогам та бажанням клієнтів, і внутрішнім потребам підприємства; процес прийняття замовлення; процес організації процесу; організація виготовлення продукції; звітування за результатами виконання замовлення.

1	2
Програма бухгалтерського обліку	Застосовувані програмні продукти, документи ведення бухгалтерського обліку.
Робота з постачальниками	Процес формування замовлень на постачання; відповідність графіків доставки сировини, матеріалів вимогам; стан кредиторської, дебіторської заборгованостей; стабільність, надійність та якість сировини постачальників; регулярність аналізу рентабельності закупок у постачальників.
Експедиція	Розподіл технологічних зон між робітниками під-ва; робота приймача замовлень та відвантаження сировини та готової продукції; відповідальність сортувальників, вантажників; організація процесу відвантаження сировини, матеріалів;
	комплектація замовлення; процес прийняття, сортування та розміщення продукції на складах; достатність потужностей та розмірів складів; процедура підбору замовлення; система ідентифікації зібраних замовлень.
Організація роботи складу	Планування роботи складського комплексу; рівномірність розподілу робіт; організація процесу надходження та вибуття товарів; резерв для обробки позапланових замовлень відділів; процес переробки інформації про замовлення операторами складу.

“Слід зауважити, що важливість кожного з виділених напрямів логістики можна визначити, використовуючи метод аналізу ієрархій (Рисунок 2.1). Своєрідною основою, що дозволить сформулювати логістичну стратегію підприємства у вигляді набору операційних цілей, які визначають її поведінку та фінансове благополуччя, є метод Balanced Scorecard (BSC). Система BSC логістичного підрозділу підприємства зображена на рисунку 2.2, і складається з таких груп показників: – показники, що оцінюють роботу із зовнішніми клієнтами та якість логістичного сервісу. Такі показники дозволяють

контролювати своєчасність забезпечення та якість поставок, порядок та строк проходження документації, обробки замовлення. Залежно від того, наскільки точно відповідно до регламентів діяли співробітники, застосовуються підвищуючі чи занижуючі коефіцієнти показників. Ці показники підрозділяються на оперативні та стратегічні (виконання плану продажів за квартал, рік); – показники оцінки внутрішньої діяльності (своєчасність забезпечення транспортом тощо).” [30, с.258]

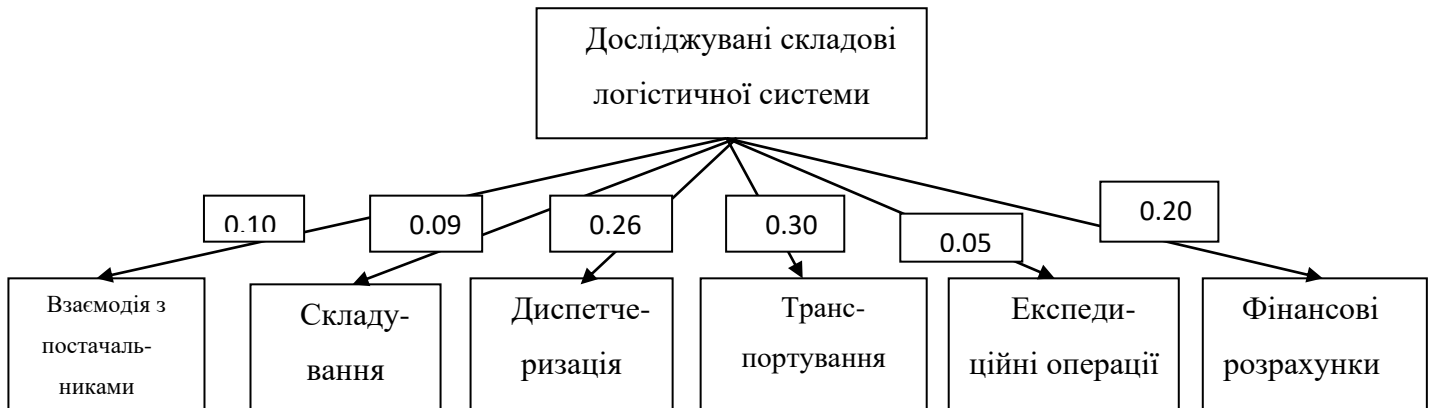


Рисунок 2.2 - Розподіл пріоритетів в ієрархії меблевого підприємства «Глущенко»

Отже, базуючись на методиці BSC, розробимо систему узагальнюючих показників оцінки ефективності функціонування підсистем логістики (Таблиця 2.14). Для відображення стану функціонуючої логістичної системи надати результати оцінювання можна у вигляді пелюсткової діаграми (Рисунок 2.3), за допомогою рисунка 2.2.

Таблиця 2.14 - Система показників оцінки ефективності управління ПП «Глущенко»

Показники	Од.ви м.	Попередній рік	Звітний рік	Відхилення	Темп зміни	Бальна оцінка
1	2	3	4	5	6	
I. Загальні показники ефективності						
1. Ресурсовіддача	грн	2,11	2,68	0,57	127%	8
2.Рентабельність ресурсів	%	16,7	19,5	2,8	116%	8

Продовження таблиці 2.14

1		2	3	4	5	
I. Показники ефективності використання основних фондів						
1. Фондовіддача	грн	7,2	8	0,8	91%	7
2. Фондоємність	грн	0,15	0,08	0,07	118%	8
3. Рентабельність основних коштів	%	6	7,1	1,1	84%	8
4. Фондоозброєність	тис.грн.	14,88	17,5	2,62	117%	9
5. Частка власних основних коштів	%	8,18	9,54	1,36	85%	7
6. Частка інтенсивних факторів у використанні ОФ	%	4,4	6,6	2,2	70%	6
II. Показники ефективності використання оборотних коштів						
1. Частка власних оборотних коштів	%	824,94	961,4	136,46	85%	6
2. Частка товарних запасів у власних оборотних коштах	%	164,94	279,4	114,46	60%	6
3. Рентабельність оборотних коштів	%	0,24	0,39	0,15	162%	8
4. Оборотність оборотних коштів	раз	0,38	0,41	0,03	92%	8
5. Період обороту оборотних коштів	днів	312840	332424	19584	108%	9
6. Оборотність власних оборотних коштів	раз	2,27	2,65	0,38	85%	8
7. Період обороту власних оборотних коштів	днів	294818	343728	48910	85%	8
8. Товарооборотність	днів	0,44	0,55	0,11	125%	10
9. Частка чинників у використ. оборотних коштів	%	3	4	1	133%	10
III. Показники ефективності використання трудових ресурсів						
1. Продуктивність праці одного працівника	тис.грн.	24	19,5	4,5	81%	9
2. Прибуток на одного працівника	грн	19,4	16,26	3,14	119%	10
3. Товарообіг на 1 грн. ФОП	грн	3,83	4,54	0,71	84%	8
4. Прибуток на 1 грн. ФОП	грн	3,82	4,59	0,77	82%	7
5. Частка факторів у використанні коштів ФОП	%	4	5	1	125%	9

1	2	3	4	5	6	7
6. Частка роздрібного товарообігу за рахунок росту продуктивності праці	%	8	11	3	137%	10
IV. Показники ефективності поточних витрат						
1. Витратовіддача	грн	75	78	3	104%	9
2. Витратоємність	грн	0,12	0,13	0,01	108%	9
3. Прибуток на 1 грн. поточних витрат	грн	4,32	5,38	1,06	124%	10
4. Частка інтенсивних факторів у використанні сукупних поточних витрат	%	15	15	0	0	8

Аналізуючи показники таблиці 2.14 можна зробити висновок, що загальне збільшення виручки у 2017 році спричинило ріст динаміки таких показників ефективності: - ресурсовіддача та рентабельність ресурсів збільшилися на 28%, - фондоємність і фондоозброєність зросли на 18%, - рентабельність зросла на 25%, разом із тим загальний відсоток покращення показників ефективності використання оборотних коштів склав приблизно 17%, - показники використання трудових ресурсів підприємства збільшилися, що свідчить про ефективність ведення бізнесу.

Результати індекси показників ефективності управління наведених у таблиці 2.14, свідчать про збільшення ефективності роботи підприємства ПП «Глущенко», доцільно скласти на рисунку 2.3, пелюсткову діаграму оцінки ефективності функціонування досліджуваної логістичної системи.

Отже таким чином, удосконалено методику оцінювання ефективності функціонування логістичної системи меблевого підприємства, що полягає у використанні системи показників оцінювання бізнес-процесів у рамках окремих підсистем логістики на виробництві. На відміну від існуючих, запропонована методика базується на використанні базових розрахункових показників, що є основними критеріями результативності бізнес-процесів логістики.

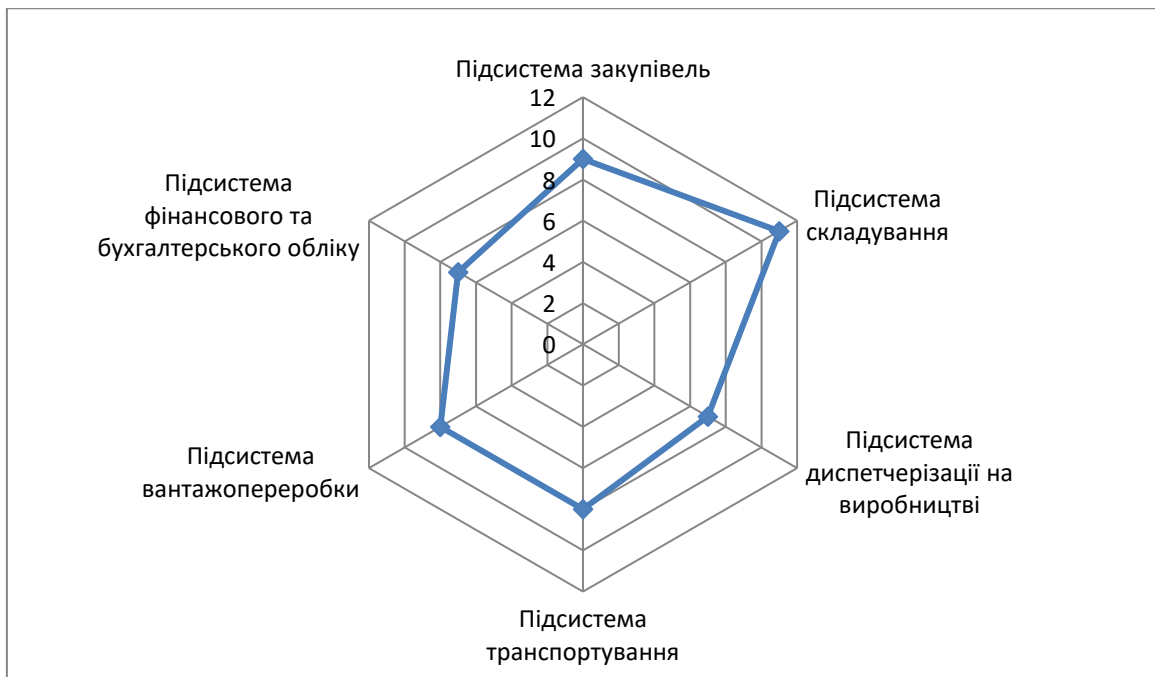


Рисунок 2.3 - Пелюсткова діаграма оцінки ефективності функціонування досліджуваної логістичної системи на ПП «Глущенко»

### 2.3 Характеристика логістичних бізнес-процесів на підприємстві «Глущенко»

“У контексті процесного управління підприємство розглядається як сукупність бізнес-процесів і управління ними. При цьому концепція процесного управління відображає на основі сукупності бізнес-процесів більш детально декомпозицію всієї системи менеджменту підприємства.” [33]

Основні переваги та можливості, які досягаються при впровадженні процесного управління, пов’язані з побудовою системи управління бізнес-процесами, що спрямована на безперервне покращення результатів діяльності з орієнтацією на основних як внутрішніх, так і зовнішніх клієнтів, оптимізацію корпоративного управління. Зазначене забезпечує прозорість для керівництва та персоналу і дає змогу миттєво реагувати на зміни умов зовнішнього середовища господарювання, проведення аналізу та ефективності управління на кожному етапі бізнес-процесу, тобто формування цінності для споживачів. [34]



За критерієм структури ланцюжка створення цінності виокремлено три групи меблевих підприємств з відображенням системи основних бізнес-процесів.

До першої групи відносяться підприємства з повним комплексом основних бізнес-процесів; тобто з повним технологічним ланцюжком створення вартості. Ним є досліджуване приватне підприємство „Глущенко”, а також ТОВ „Меркс”, ТОВ „УМК”. Ці підприємства є лідерами місцевого ринку і мають технологічні можливості для розробки нових моделей, використання сучасних матеріалів, інвестування процесів модернізації виробництва та сертифікації за міжнародними стандартами. Про те, обсяги витовленої продукції різні.

До другої групи підприємств належать: ВАТ „Львівський меблевий комбінат”, ПП „МЕГОС”, ТОВ „Мрія” – для них характерне здебільшого універсальне виробництво. “Модельна політика цих підприємств базується переважно на копіюванні моделей великих виробників. Саме в цій групі дедалі помітнішою стає тенденція до диверсифікації виробництва на підставі ще не освоєних моделей.” [43, с.304]

“До третьої групи належать підприємства, ланцюжок створення цінності яких орієнтується переважно на бізнес-процес „Реалізація” і починається з бізнес-процесу „Закупівля меблевих заготовок”. Тобто підприємства цієї групи орієнтуються лише на виготовлення продукції шляхом складання меблевих заготовок, а зусилля персоналу спрямовані саме на процес реалізації продукції. До даної групи належать: ТОВ „Атлант-Компані”, ТОВ „Мебель-сервіс”. Продуктовий портфель даних підприємств досить диференційований як за ціновими, так і за дизайнерськими параметрами продукції, яка складається із заготовок іноземних меблевих виробників.” [41, с.418]

Отже на підставі порівняльного аналізу було встановлено, що зростання доданої вартості продукції зумовлює обґрунтовану необхідність формування та впровадження процесного управління на підприємствах третьої групи, а на підприємствах першої та другої – вдосконалення системи менеджменту на

основі оптимізації бізнес-процесів. Ключовими параметрами їх результативності є: прибутковість витрат, якість та тривалість. [35]

Основною складовою, яка забезпечить оптимізацію мережі бізнес-процесів на ПП «Глущенко», є його логістичні операції. Скорочуючи тривалість логістичних операцій, бізнес є більш гнучким і здатним до швидкого реагування на зміни умов ринку й потреб клієнтів. “З іншого боку, фокусування на якості виконання бізнес-процесів забезпечує економію часу, який витрачається на задоволення потреб споживачів. Такий взаємозв’язок існує між усіма визначеними елементами процесної моделі і його роль не можна зменшувати. Формування системи бізнес-процесів та їх подальша оптимізація дозволяють чітко та ефективно контролювати як діяльність підприємств на всіх етапах та у всіх сферах, так і планувати та корегувати показники їх результативності. Аналіз системи бізнес-процесів зумовлює можливість виявити найбільш ефективні і дієві компоненти з метою подальшого розвитку та вдосконалення.” Однією із суттєвих переваг цієї методики використання комплексу драйверів витрат, включаючи час виконання бізнес-процесу, число процесів контролю якості і т.д., є мінімальний розмір похибки обчислення реального обсягу собівартості. Таким методом можна діагностувати механізм формування собівартості кожного бізнес-процесу і виявляти резерви для зниження його витрат. “Проведення бенчмаркінгового оцінювання бізнес-процесів дозволяє підтримувати оптимальний рівень співвідношення: „дохід – витрати”, а також „ціна – якість” з визначенням рівня задоволеності споживачів. Досвід показує, що найбільш ефективним, особливо в умовах фінансової кризи, є об’єднання системи бізнес-процесів, які мають порівняно нижчі витрати на всіх етапах розробки та реалізації цих процесів і забезпечують відчутне зростання споживчої цінності.” Моделювання та ідентифікація системи бізнес-процесів забезпечує прозорість управління, виявлення проблемних ланок ланцюжка, подальшу їх оптимізацію, яка зумовлює підвищення ефективності діяльності підприємства. “Необхідною умовою впровадження процесного управління є прозорість бізнесу і своєчасна

діагностика проблемних бізнес-процесів, що дає можливість адекватно та швидко реагувати на зміни як зовнішнього, так і внутрішнього середовища функціонування компанії. Обґрунтовано, що процесне управління дозволяє чітко спланувати показники, яких повинна досягти фірма у кожному періоді, спрогнозувати майбутній результат для встановлення подальших цілей на перспективу, проконтролювати ефективність виконання підрозділами підприємства запланованих завдань і коригувати отримані результати.”[36]

У другому розділі за допомогою логістичного підходу аналіз конкурентоспроможності ПП «Глуценко» допоміг виявити, що при достатньо нестійкому фінансовому становищі, приватному меблевому підприємству «Глуценко» неможливо отримати достатню кількість інвестицій та модернізувати власне виробництво. Запропоновано заходи щодо покращення стану конкурентоспроможності та закріплення його позицій на ринку меблевого бізнесу. Встановлено, що на меблевому підприємстві відбуваються два протилежнонаправлених процеси: 1) зростання виробництва меблевої продукції, що є позитивною тенденцією для підприємства, 2) нестійке фінансово-економічне становище, що може значно погіршити позитивну дію першого процесу, сучасне розуміння конкурентного середовища на підприємстві не дає змогу комплексно оцінити становище меблевого підприємства на ринку.

Проведена оцінка логістичної системи на підприємстві, дала змогу визначити недоліки системи та запропонувати шляхи удосконалення методики оцінювання ефективності функціонування логістичної системи на даному меблевому підприємстві. Суть полягала у використанні системи показників оцінювання бізнес-процесів у рамках окремих підсистем логістики на виробництві.

Характеристика логістичних бізнес-процесів на підприємстві дала змогу визначити, що логістичні операції є основною складовою, що забезпечить оптимізацію мережі бізнес-процесів на ПП «Глуценко».

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЗА РАХУНОК ЛОГІСТИЧНОГО ПІДХОДУ НА ПП «ГЛУЩЕНКО»

#### 3.1 Заходи підвищення конкурентоспроможності ПП «ГЛУЩЕНКО» за рахунок логістичного підходу

У сучасних умовах ведення бізнесу перед меблевим підприємством «Глущенко» постає проблема зміцнення конкурентних позицій на ринку. Впровадження логістичної стратегії допоможе значно підвищити ефективність функціонування підприємства, забезпечити вдосконалення всіх складових його виробничо-господарської діяльності. Тому важливе значення має визначення методичних засад логістичної стратегії, яка обумовлює модель поведінки підприємства на ринку.

В умовах загострення конкуренції між виробниками та продавцями меблів у місті Кривому Розі, логістична стратегія набуває особливого значення, хоча у меблевих підприємств проблемним залишається питання її впровадження та застосування на практиці.

Для забезпечення високої конкурентоспроможності та ефективної діяльності меблевів підприємства почали застосовувати логістичні стратегії, які відображають нові підходи в управлінні. “Логістичну стратегію можна трактувати як сукупність дій і методів ефективного управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками з метою досягнення поставлених цілей підприємства та зміцнення його конкурентних позицій на ринку. Формування логістичної стратегії становить поетапний, комплексний та інтегрований процес, спрямований на мінімізацію витрат та покращання рівня обслуговування споживачів.” [37, с. 15-27]

Стратегія логістичного аутсорсингу на ПП «Глущенко» визначається зосередженням підприємства на виробництві та пошуку логістичних посередників для виконання функцій розподілу і транспортування готової продукції.

Доцільним та правильним рішенням буде залучення на підприємство «Глущенко» логістичних операторів. Сьогодні на ринку логістичних послуг України працюють як українські, так і закордонні логістичні компанії і оператори. Логістичні компанії надають окремі послуги з транспортування, складського зберігання сировини та готової продукції. «Логістичні оператори – це логістичні компанії, які надають комплекс послуг своїм клієнтам. Досвідчений оператор може залучати інших підрядників для виконання поставлених цілей. Найбільшим оператором на ринку логістичних послуг є компанія "Українські вантажні кур'єри".» [38].

На мою думку у найближчі роки популярність застосування аутсорсингової стратегії зросте, особливо вона стане актуальною на невеликих підприємствах. «Серед великих логістичних компаній, які працюють на українському ринку, можна виділити французьку FM Logistic, німецьку Shenker та українські – "Карго-Сервіс", "Укртранс" та ін.» [38]

Формування логістичної стратегії на ПП «Глущенко» характеризується реалізацією загальної стратегії підприємства – зменшення витрат відповідно збільшення прибутку, також стратегією логістичного аутсорсингу визначається зосередження підприємства на своїх ключових областях, а саме на виробництві, та пошуку логістичних посередників для виконання функцій розподілу продукції та охопленням усіх сфер його діяльності. Для здійснення логістичної стратегії та контролю за її реалізацією необхідні відповідні зміни в організаційній структурі підприємства, а саме створення відділу логістики та впровадження логістичної інформаційної системи.

Впровадження чіткої логістичної стратегії дасть змогу отримати підприємству конкурентні переваги, як функціональні, так і засновані на взаємовідносинах із зовнішніми організаціями (Рисунок 3.1).

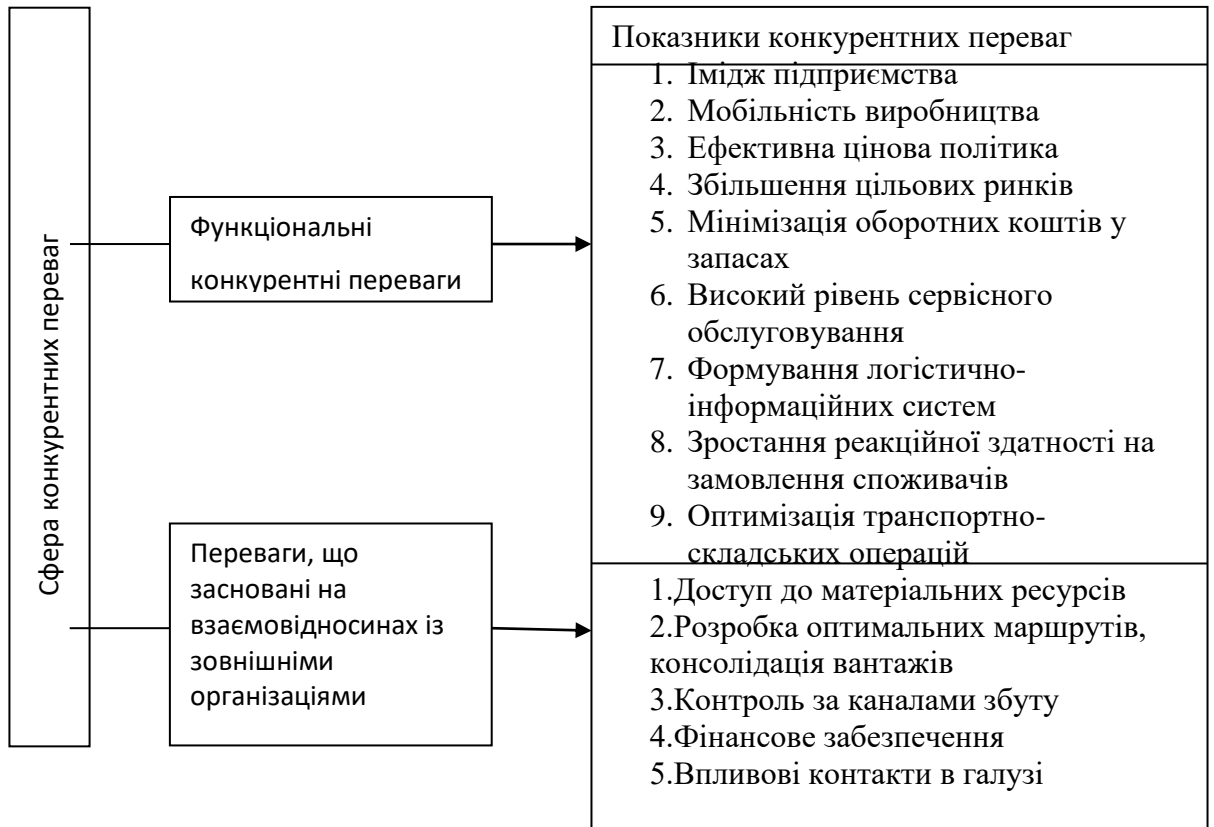


Рисунок 3.1 – Конкурентні переваги завдяки логістичній стратегії

Далі розглянемо логістичний підхід до діяльності приватного підприємства «Глуценко».

Матеріальні потоки ПП «Глуценко» пов'язані із прийманням товару чи сировини від постачальника, для виготовлення або реалізації продукції кінцевому споживачеві, також для відвантаження (відправлення своїм транспортним засобом) товару покупцеві.

При цьому матеріальні потоки даного підприємства можна класифікувати таким чином:

- вхідний (розвантаження транспорту);
- вихідний (навантаження транспорту);
- внутрішній (операції усередині підприємства);
- зовнішній (рух вантажів, до яких підприємство має відношення);
- по натурально-речовому складу - багатоасортиментний;
- за кількісною ознакою - середній;

- по вазі вантажів – різновагові, здебільшого великовагові;
- по консистенції вантажів - товарно-штучні.

На ПП «Глущенко» усю повноту операцій зі споживачами по реалізації замовлення бере на себе маркетингова служба.

За традиційного підходу до управління кожна ланка логістичного ланцюга має власну систему управління, зорієнтовану на власні цілі та критерії ефективності. Вихідний матеріальний потік кожної попередньої ланки логістичного ланцюга, сформований під впливом системи управління цієї ланки з врахуванням його цілей та критеріїв, є вхідним для наступної ланки.

Результуючим матеріальним потоком усього логістичного ланцюга є вихідний потік останньої ланки. Його параметри отримаємо в результаті незалежних управляючих дій, які здійснюються послідовно в кожній з ланок логістичного ланцюга. Тому з точки зору загальних цілей управління вони є спонтанними. Отже, опираючись на традиційний підхід до управління підприємством, рисунок 3.2, матеріальний потік розглядається відокремлено на етапі постачання підприємству сировини, на етапі виробництва та на етапі доставки готової продукції кінцевому споживачеві (процес збуту).

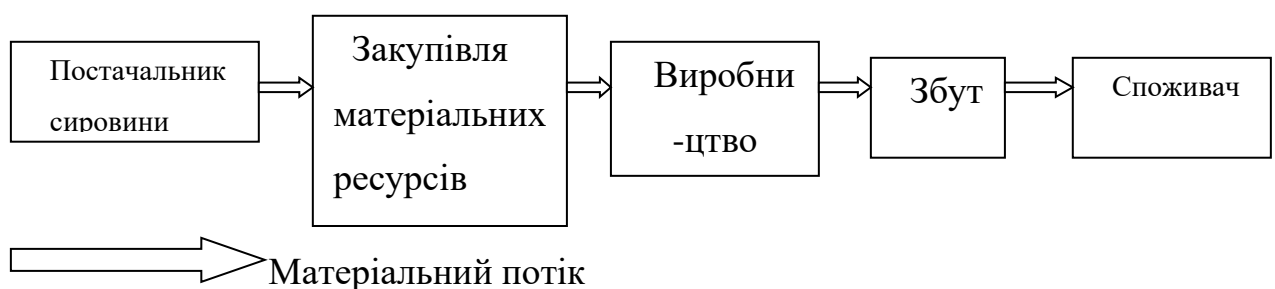


Рисунок 3.2 - Традиційний підхід до управління матеріальним потоком підприємства «Глущенко»

Управляючі дії за логістичного підходу додаються з боку єдиної логістичної системи управління до нового об'єкта управління – наскрізного матеріального потоку. В свою чергу управлінські дії формулюються враховуючи цілі та критерії ефективності даного логістичного ланцюга, тому

параметри вихідного матеріального потоку є передбачуваними. Функціонування діючих логістичних систем характеризується наявністю складних стохастичних зв'язків як в середині систем, так і по відношенню до оточуючого середовища. У цих умовах прийняття приватних рішень без врахування загальних цілей функціонування системи й висунутих до неї вимог може бути недостатнім, а можливо й помилковим. [42. с.256]

Однак, сьогодні, у період різкого зростання конкурентів в даній сфері, пропонується створити на підприємстві логістичну службу та ввести штатну одиницю "Менеджер з логістики", щоб кожного разу не звертатися до представників логістичних компаній.

До функціональних обов'язків цього робітника повинні входити наступні завдання:

- удосконалення договірної роботи з постачальником;
- управління запасами в основних і непрямих каналах доставки;
- рішення "транспортного" завдання в процесах обслуговування замовлення;
- прогнозування транспортних ресурсів;
- планування обсягів реалізації замовлення у відповідності з попитом споживачів. Попит споживачів відслідковує служба маркетингу.

Представимо підприємство «Глущенко», як складну динамічну систему, що складається з великої кількості об'єктів, що взаємодіють між собою, продовжимо розглядати його як об'єкт системного дослідження, приймаючи його складові елементи, як єдине ціле з властивими їм внутрішніми та зовнішніми зв'язками та властивостями. Застосування системного підходу в управлінні сприятиме прийняттю правильного рішення під час управління підприємством, також це сприятиме ліквідації складності, допоможе роз'яснити сутність складних логістичних проблем та прийняти адекватні рішення на основі чіткого уявлення про оточуюче середовище. Далі на рисунку 3.3 доцільно буде розглянути місце матеріального потоку в логістичній системі меблевого підприємства.



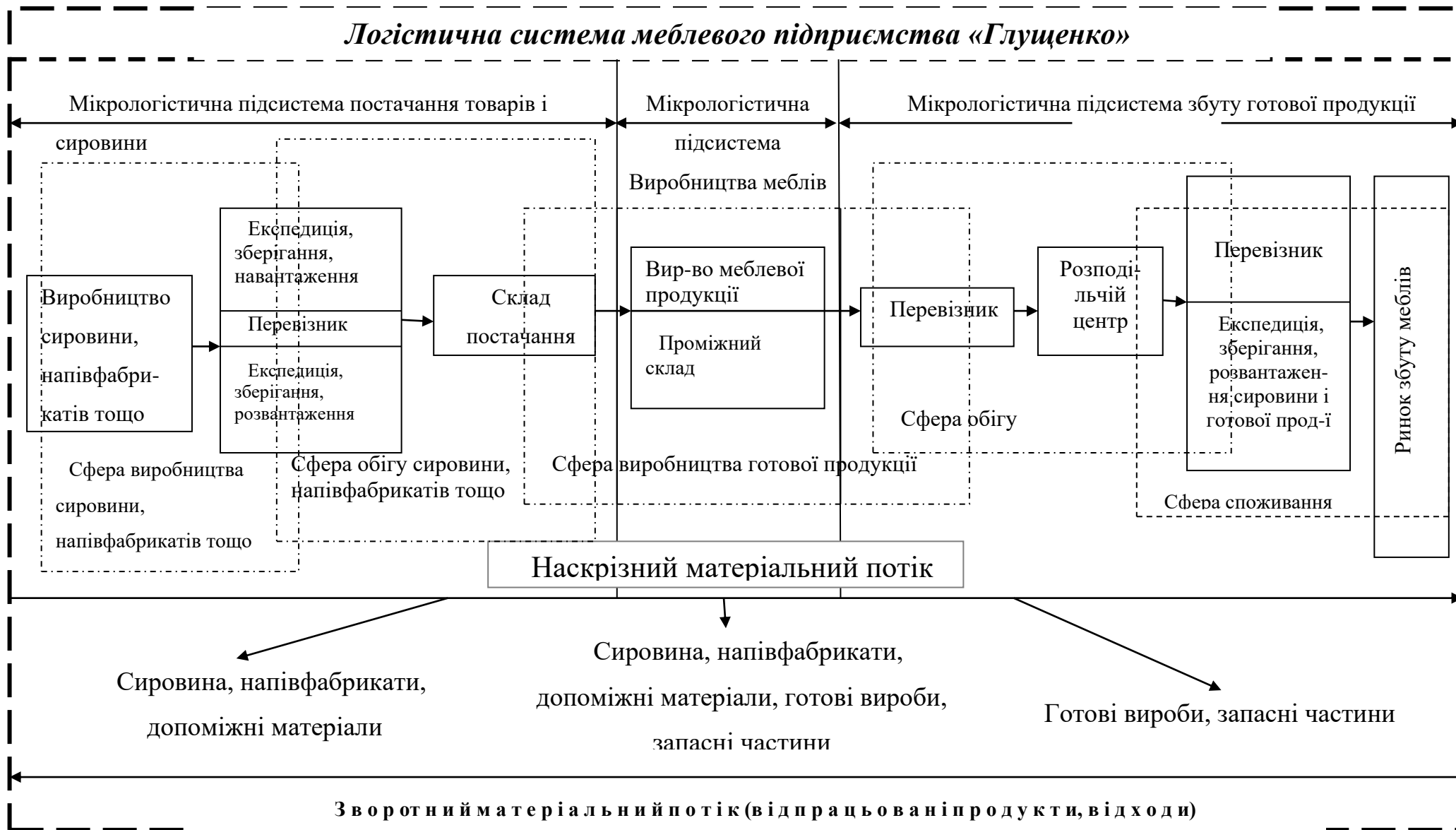


Рисунок 3.3 - Місце матеріального потоку в логістичній системі підприємства (розроблено на основі [28])

На основі принципів системного підходу приватне підприємство «Глущенко» показана як складна логістична система, отже можна виділити такі стадії трансформації матеріального потоку, (рисунок 3.3): – стадія виробництва і постачання сировини, напівфабрикатів, допоміжних матеріалів тощо; – стадія виробництва готової продукції; – стадія збуту готової продукції; – стадія утилізації зворотного потоку матеріалів, напівфабрикатів, відходів та відпрацьованих виробів.

Отже, управління підприємством як складною логістичною системою поділилося на такі рівні (підсистеми):

- підсистема логістичного управління постачанням;
- підсистема логістичного управління виробництвом;
- підсистема логістичного управління збутом;
- підсистема логістичного управління утилізацією.

На етапі управління кожною підсистемою висувуються певні цілі та задачі, але в сукупності вони не суперечать одна одній.

Проаналізувавши логістичний підхід, можна зробити такі висновки, що недостатньо розглядати управління матеріальним потоком меблевого підприємства лише на рівні підсистем постачання, виробництва, збуту і утилізації, бо це не дає нам можливості комплексно і системно розглядати й оцінювати прийняття рішень з управління матеріальним потоком підприємства загалом, а з цією метою необхідно розглядати рух матеріального потоку в системі «виробництво – обіг – споживання».

Тож, розглядаючи наскрізний матеріальний потік меблевого підприємства «Глущенко» і застосовуючи принципи системного підходу до управління його рухом, ми можемо досягти певних конкурентних переваг, таких як:

- “скорочення витрат на утримання запасів за рахунок їх оптимізації;
- скорочення часу зберігання продукції;
- скорочення часу перевезень;

- швидка реакція на вимоги споживачів;
- раціональний розподіл усіх транспортних засобів та запасів сировини;
- якісне обслуговування споживачів;
- послідовність руху потоків матеріалів через підсистеми підприємства;
- скорочення інтервалів часу між поставкою сировини на підприємство і випуском готової продукції.”[30, с.268]

Далі у таблиці 3.1, доцільно буде описати основні логістичні стратегії, які застосовуються на приватному підприємстві «Глуценко».

Таблиця 3.1 - Опис основних логістичних стратегій підприємства

№	Назва стратегії	Характеристика
1	2	3
1	Стратегія консолідації (транспорту, складів, запасів)	- покращення процесів транспортування-зберігання продукції, зменшення витрат на складське обслуговування (через пряму доставку);
2	Стратегія зниження загального рівня запасів	- зменшення величини страхових запасів без зниження рівня обслуговування споживача
3	Стратегія диференціації обслуговування клієнта	- прагнення підприємства до унікальності в системі обслуговування споживача; - ефективна система до продажного та після продажного обслуговування клієнтів; - надання додаткових послуг; - дотримання стандартів якості реалізації продукції
4	Стратегія кооперації "постачальник-споживач"	- стратегічне партнерство у постачанні, збуті з метою підвищення ефективності логістичних рішень
5	Стратегія логістичного аутсорсингу	- вибір оптимальної кількості посередників в каналах руху товарів; - оптимізація логістичної системи за рахунок залучення нових посередників; - участь у семінарах і ярмарках; - проведення презентування нової продукції;
6	Стратегія інтегрованого ланцюга поставок	- інтеграція і кооперація учасників ланцюга поставок з метою скорочення загального циклу та загальних витрат

Проаналізувавши таблицю 3.1, слід зазначити, що наведені логістичні стратегії не є ізольованими, навпаки, вони є взаємопов'язаними та інтегрованими. Кожна окрема логістична стратегія передбачає організацію процесу її реалізації, який буде залежати від виробничих, маркетингових, фінансових та логістичних ресурсів, бізнесцілей підприємства, основних вимог до обслуговування клієнтів. Надзвичайно важливо забезпечити освоєння нових виробів у найкоротші терміни з мінімальними витратами трудових і матеріальних ресурсів незалежно від конструктивних і технологічних характеристик виробів.

### **3.2 Логістичні методи управління ABC- і XYZ-класифікації запасів на ПП «Глущенко»**

З метою закріплення своєї позиції на меблевому ринку в місті Кривому Розі керівництвом підприємства було прийнято рішення переглянути, по можливості розширити торговий асортимент продукції яка виробляється. Фінансування або вільних коштів на втілення задуму немає. Тому пропонується посилити контроль товарних запасів з метою скорочення загального об'єму грошових коштів, не використаних в запасах. Для цього необхідно провести аналіз асортименту підприємства за допомогою методів ABC та XYZ – це дозволить розподілити асортиментні позиції по групах та сформулювати рекомендації за для ефективного управління запасами. [50, с.336]

Показники товарного асортимент підприємства, такі як середньорічні запаси та об'єми реалізації готової продукції по квартално представлені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Показники товарного асортименту підприємства «Глущенко»

№	Назва товару	Середньорічний запас, грн..	Реалізація за квартал, грн..			
			I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал
1	Дивани	8425	8100	8800	8600	8200
2	Поличка навісна	77	55	60	160	30
3	Стільці кухонні	450	350	390	360	380
4	Шафа-купе	3238	3350	3100	3500	3000
5	Консоль	320	240	290	350	400
6	Пуфик м'який	950	350	390	360	380
7	Дитяче ліжко «Наталка»	1835	1400	1040	2000	2900
8	Кухні	5363	5600	5300	5100	5450
9	Спальня «Афродіта»	7538	7550	7250	7950	7400
10	Калошниця	1490	1700	1800	1900	1800

Використовуючи данні таблиці 3.2, проведемо АВС-аналіз запасів (Таблиця 3.3). Сутність аналізу базується на принципі Парето: «за більшість можливих результатів відповідає відносно не велика частка причин», зараз більш відомий як «правило 20 на 80». В якості критерію класифікації запасів оберемо показник «середньорічний запас».

Таблиця 3.3 – ABC-аналіз товарних запасів на ПП «Глущенко»

№	Назва товару	Середньорічний запас, грн..	Доля позиції,%	Доля з приростом,%	Група
1	Дивани	8425	28,38%	28,38%	A
9	Спальня «Афродіта»	7538	25,39%	53,77%	A
8	Кухні	5363	18,07%	71,84%	A
4	Шафа-купе	3238	10,91%	82,75%	B
7	Дитяче ліжко «Наталка»	1835	6,18%	88,93%	B
10	Калошниця	1490	5,02%	93,95%	C
6	Пуфик м'який	950	3,20%	97,15%	C
3	Стільці кухонні	450	1,52%	98,66%	C
5	Консоль	320	1,08%	99,74%	C
2	Поличка навісна	77	0,26%	100,00%	C
	Сума:	29686	100,00%		

Аналізуючі дані таблиці 3.3 можна зробити висновок, що в першу чергу треба контролювати запаси товарів, що входять в групу А (20% товарів, що приносять 70%прибутку), у групі В розташовані 30% товарів, які приносять 25% прибутку, а у групі С знаходиться 50% товарів, що у свою чергу приносять лише 5% прибутку.

Тепер необхідно розібратися, чи виправдовує себе така кількість збереження запасів. Для цього доцільно буде провести іще один ABC-аналіз (Таблиця 3.4). Для цього оберемо інший критерій класифікації товарних запасів - обсяг реалізації товарів за рік.

Таблиця 3.4 – ABC-аналіз кількості збереження запасів на ПП «Глущенко»

№	Назва товару	Обсяг реалізації за рік, грн..	Доля позиції,%	Доля з приростом,%	Група
1	Дивани	84250	24,25%	24,25%	А
9	Спальня «Афродіта»	45228	13,02%	37,27%	А
8	Кухні	107260	30,87%	68,15%	А
4	Шафи-купе	48570	13,98%	82,13%	А
7	Дитяче ліжко «Наталка»	18350	5,28%	87,41%	В
10	Калошниця	8940	2,57%	89,98%	В
6	Пуфіки м'який	4750	1,37%	91,35%	С
3	Стільці кухонні	22500	6,48%	97,83%	С
5	Консоль	6400	1,84%	99,67%	С
2	Полички навісні	1155	0,33%	100,00%	С
	Сума:	347403	100,00%		

В результаті проведеного ABC-аналізу (Таблиця 3.4) в основну групу А з 20% товарів і 70% прибутку потрапили товарні позиції 1) Дивани, 9) Спальня «Афродіта», 8) Кухні та 4) Шафи-купе. У групі В 30% товарів 25% прибутку опинилися позиції 7) Дитяче ліжко «Наталка» і 10) Калошниця, такі позиції як 6) Пуфіки м'який, 3) Стільці кухонні, 5) Консоль, 2) Полички навісні опинилися в групі С з 50% товарів і 5% прибутку. Відзначимо, що всі товарні позиції з групи А за попереднім аналізом на цей раз також потрапили в групу А. Це ще раз вказує на необхідність контролю рівня цих запасів.

Найбільшу виручку приносять товарні позиції, що потрапили в групу А. Що підтверджує ще раз необхідність створення служби логістики, точніше менеджера з логістики, який буде забезпечувати постійну наявність цих товарів. Також з цих товарів допустимо створювати страховий запас з

надлишком. Далі доцільно буде точніше налаштувати систему управління запасами, які покажуть результати XYZ-аналізу.

Отже, проведемо XYZ-аналіз товарних позицій у таблиці 3.5. На відміну від ABC-аналізу XYZ-аналіз має на увазі використання єдиного критерію класифікації запасів - коефіцієнта варіації.

“Коефіцієнт варіації розраховується за формулою:

$$v = (S / R_{cp}) * 100\%, (3.1)$$

де S - середньоквадратичне (стандартне) відхилення обсягів реалізації за період;

R<sub>cp</sub> - середній обсяг реалізації за цей же період.” [39, с.272]

За допомогою формули 3.1 ми отримаємо визначення - чим менше значення коефіцієнта варіації, тим більш стабільні продажі товарів. “У відповідності зі значенням коефіцієнта варіації всі товарні позиції діляться на три групи: X, Y і Z. У групу X потрапляють товари з коефіцієнтом варіації менше 10%. До групи Y - товари з коефіцієнтом варіації від 10% до 25%. До групи Z - товари з коефіцієнтом варіації більше 25%.” [40, с.603]

Таблиця 3.5 - Результати XYZ-аналізу ПП «Глущенко»

№	Назва товару	Реалізація за квартал, грн.				Середня реалізація за квартал, грн.	Стандартне відхилення реалізації	Коефіцієнт варіації	Група
		I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал				
1	Дивани	8100	8800	8600	8200	8425	330,4	4%	X
3	Стільці кухонні	350	390	360	380	370	18,3	5%	X
4	Шафи-купе	3350	3100	3500	3000	3237,5	228,7	7%	X
6	Пуфики м'які	350	390	360	380	370	18,3	5%	X
8	Кухні	5600	5300	5100	5450	5362,5	213,6	4%	X
9	Спальня «Афродіта»	7550	7250	7950	7400	7537,5	301,1	4%	X
10	Калошниці	1700	1800	1900	1800	1800	81,6	5%	X



Продовження таблиці 3.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	Консоль	240	290	350	400	320	69,8	22%	Y
2	Полички навісні	55	60	160	30	76,25	57,4	75%	Z
7	Дитяче ліжко «Наталка»	1400	1040	2000	2900	1835	813	44%	Z

За даними таблиці 3.5, що містить XYZ-аналіз до групи X увійшли товарні позиції

1) Дивани; 3) Стільці кухонні; 4) Шафи-купе; 6) Пуфики м'який ;8) Кухні; 9) Спальня «Афродіта»; 10) Калошниці. До групи Y – 5) Консоль. Інші показники потрапили до групи Z – 2)Полички навісні; 7)Дитяче ліжко «Наталка».

Наступним етапом буде зіставлення результатів ABC та XYZ-аналізу у таблиці 3.6. Загалом при цьому формується дев'ять груп товарів. У нашому випадку вийшла наступна товарна матриця.

Таблиця 3.6 - Зіставлення результатів ABC-аналізу та XYZ-аналізу

	A	B	C
X	1, 9, 8, 4,	10	6, 3
Y			5
Z		7	

За допомогою таблиці 3.6 ми визначили співвідношення результатів ABC та XYZ-аналізу, далі запропонуємо пропозиції щодо покращення товарної ситуації.

Товари групи AX: 1) Дивани; 9) Спальня «Афродіта»; 8) Кухні; 4) Шафи-купе - відрізняються стабільністю та достатньо високим обсягом продажів.

Пропозиція: необхідно забезпечити постійну наявність товару, але не створювати зайвий страховий запас, тому що попит на товари цієї групи добре прогнозується.

Товар групи ВХ: 10) калошниці, при досить високих продажах мають недостатню їх стабільність, але мають високий рівень прогнозованості. Вважається, що товари групи Х мають певний тренд в обсягах продажів - спад або зростання.

Пропозиція: доцільно застосовувати неперервний контроль, тобто використовувати систему управління запасами з фіксованим розміром партії замовлення, за для забезпечення постійної наявності продукції на складі.

Товар групи ВZ: 7) Дитяче ліжко «Наталка» - дані запаси є нестабільними та непрогнозованими і приносять низькі прибутки, але відрізняються не табільними продажами.

Пропозиція: Щоб забезпечити постійну наявність товарів даної групи на складі, “пропонується здійснювати застосування системи з установленою періодичністю поповнення запасів до встановленого рівня.” [39, с. 272] У системі з фіксованим обсягом замовлення, застосування оптимального обсягу замовлення мінімізує сукупні витрати на підтримання запасів та допоможе досягнути найкращого поєднання таких факторів, як площа складу, що використовується, витрати на зберігання та вартість замовлення. Також підприємству можна порекомендувати перейти на приватні поставки, працювати лише з надійними постачальниками та ретельніше організувати контроль за витратою цих товарів.

Для товарів групи СХ: 3) Стільці кухонні та 6) Пуфики м'які – характеризуються не стабільністю, носять високий рівень прогнозованості та приносять низькі прибутки.

Пропозиція: рекомендується застосовувати періодичний контроль , тобто зменшити страховий запас до мінімального рівня і використовувати систему управління запасами з постійною періодичністю між замовленнями.

До групи товару СУ належить 5) Консоль – характеризуються не стабільністю, має високий рівень прогнозованості і приносить низькі прибутки.

Пропозиція: рекомендується під час замовлення запасів використовувати систему управління запасами «максимум – мінімум», або перейти на систему з постійним обсягом замовлення, але при цьому формувати страховий запас, опираючись на наявність у підприємства достатніх фінансових ресурсів.

До групи товарів CZ увійшла позиція 2) Полички навісні.

Пропозиція: по можливості буде краще вивести ці товари з асортименту меблевого підприємства. Але у будь-якому випадку їх потрібно регулярно контролювати, так як саме через ці товари виникають неліквіди, від яких компанія зазнає втрат.

У сучасних умовах логістична стратегія підприємства являє собою складний процес, який спрямований на мінімізацію логістичних витрат за умови забезпечення підвищення рівня обслуговування та скорочення циклу обороту капіталу вкладеного в запаси. Вибір оптимальної логістичної стратегії можна здійснювати на основі таких ключових параметрів: логістичних витрат, якості логістичного обслуговування та доходів підприємства (результати логістичної стратегії). Проведений аналіз основних логістичних стратегій дає підстави стверджувати про перспективи їх впровадження на даному меблевому підприємству. Реалізація логістичної стратегії на ПП «Глущенко» дасть змогу меблевому підприємству мінімізувати витрати логістичних процесів та отримати конкурентні переваги на ринку меблів.

ABC-XYZ-аналіз дає можливість корегувати управління логістичними процесами через управління запасами різного виду. “За його допомогою можна підвищити частку високоприбуткових товарів без порушення принципів асортиментної політики. Також можна виявити ключові товарні позиції та причини, що впливають на кількість товарів на складі. До того ж це дасть можливість здійснити перерозподіл зусиль складського персоналу, що зайнятий прийманням поставок, збутом та забезпеченням безперебійності перебігу

складських процесів залежно від їх кваліфікації та досвіду роботи. При цьому проведення аналізу супроводжувалось врахуванням сукупності факторів, що мають безпосередній вплив на перебіг виробничого процесу та супутніх йому логістичних процесів меблевого підприємства.” [40,603]

Запропоновані заходи допоможуть меблевому підприємству «Глущенко» оптимізувати рівень запасів готової продукції, а також вивільнити кошти за рахунок скорочення (зняття з продажу) не рентабельного товару та застосувати вільні кошти для розширення товарного асортименту.

У третьому розділі було запропоновано створити на підприємстві логістичну службу та ввести штатну одиницю "Менеджер з логістики", щоб кожного разу не звертатися до представників логістичних компаній за допомогою. За допомогою ABC-XYZ-аналізу з'явилася можливість корегувати управління логістичними процесами через управління запасами різного виду, запропоновано підвищити частку високоприбуткових товарів без порушення принципів асортиментної політики та вивести з продажу не прибуткову продукцію. Запропоновано забезпечити освоєння нових виробів у найкоротші терміни з мінімальними витратами трудових і матеріальних ресурсів незалежно від конструктивних і технологічних характеристик виробів

## ВИСНОВКИ

У даній роботі було розглянуто теоретичні основи логістичного підходу до підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку. А також запропоновано методи підвищення конкурентоспроможності меблевого підприємства «Глущенко» на ринку, що у свою чергу виступає об'єктом дослідження.

Було визначено, що важливим аспектом діяльності підприємства є спрямування зусиль на оптимізацію логістики, як інтегрованої функції управління матеріальними потоками того ж підприємства. За допомогою концепції логістики, координації всіх систем руху та зберігання матеріалів і товарів, створюється логістична система підприємства — єдино можлива форма існування логістики як інтегрованої функції управління матеріальними потоками. Було встановлено, що ефективність функціонування логістичної системи створює комбінація людинно-машинних факторів виробництва продукції, що у свою чергу забезпечує перемогу у конкурентній боротьбі. Визначено, що в оптимізації матеріального потоку комплексність і синхронність проявляються при якісному виконанні його окремих функцій на потрібному рівні. Окремих функціям, що входять до матеріального потоку приділяється значно менше уваги, в порівнянні із самим матеріальним потоком.

Теорія логістики є актуальною для різних видів підприємств, оскільки потреба в координації взаємопов'язаних дій, обумовлених зберіганням і рухом товарів, є завжди і всюди. Можна стверджувати, що головне в концепції логістики стимулювати ідею, що спонукає усі рівні і структури управління підприємства мислити і діяти системно у межах інтеграції логістичних функцій підприємства. Системний підхід у логістиці спрямований на вироблення специфічних пізнавальних засобів, які відповідають завданням дослідження та синтезу складних логістичних систем.

У процесі аналізу було вивчено зовнішнє середовище підприємства, складові елементи організаційної системи і відносини на підприємстві які пов'язують елементи один з одним в систему із зовнішнім середовищем. Саме тому впровадження логістичних концепцій є ефективним напрямом для підвищення продуктивності за мінімальних витрат.

Встановлено, що конкурентоспроможність підприємства ґрунтується на якісному логістичному обслуговуванні, формується шляхом збільшенням вартостей, що пропонуються існуючим споживачам. Головною метою підвищення конкурентоспроможності встановлено максимальне задоволення потреб споживачів.

Запропоновано практичні рішення щодо покращення якості логістичного обслуговування, а зокрема у сфері прискорення реалізації замовлення та стиснення термінів доставки, можливі завдяки наступним концепціям: cross-docking, системи just-in-time, системи швидкої реакції (QR), застосування штрих кодів, стратегії ефективного обслуговування клієнта (ECR). [21, с.37] Основними перевагами управління логістичними витратами, як засобом підвищення ефективності на підприємстві є виробництво конкурентоспроможної продукції за рахунок нижчих витрат і зниження ціни на одиницю готової продукції; наявність якісної та реальної інформації щодо логістичних витрат окремих видів продукції.

Таким чином, вважаємо, що на основі логістичного підходу в управлінні конкурентоспроможністю підприємства формуються нові джерела конкурентних переваг, які базуються на забезпеченні витрат виробництва і реалізації продукції нижчих за середньогалузеві.

Загальна характеристика та аналіз конкурентоспроможності на ринку меблів підприємства «Глушенко» допомогли вирішити складні виробничі та організаційні завдання.

Визначено, що служба маркетингу на підприємстві відсутня, одна її частина перекладена на відділ збуту, інша - на керівника підприємства.

Проведені дослідження оцінки ступеня виконання функціональних обов'язків служби збуту приватного підприємства «Глуценко засвідчили про не достатньо якісне виконання роботи службою збуту. Тому задля підвищення ступеня виконання функціональних обов'язків треба : звернути увагу на задоволення претензій і рекламаций, що надійшли від споживачів, на реалізовану продукцію і контроль; залучити до створення реклами підприємства кваліфікованих спеціалістів та приймати участь у виставках-продажах і ярмарках.

Подальші дослідження щодо використання маркетингових елементів в управлінні асортиментом і якістю, та в управлінні збутом і розподілом на підприємстві «Глуценко» носить вищій за середній рівень використання функцій, що свідчить про ефективність використовуваних маркетингових елементів. Аналіз використання маркетингових елементів в управлінні рекламою та стимулюванні збуту носять нижчій за середній рівень виконання функцій, що свідчить про необхідність виконання заходів залучення кваліфікованих спеціалістів для покращення використання маркетингових елементів. Встановлено зростання випуску продукції порівняних цін, рентабельність яких залишається на середньому рівні, тому є потреба в удосконаленні виробничих процесів. У 2018 році заплановано подвоїти відносні інноваційні витрати, з огляду на це запланована норма рентабельності на рівні 30% здається оптимістичною.

Інноваційна діяльність аналізованого підприємства характеризується позитивною динамікою зростання величини інвестицій.

Проаналізувавши прояви конкуренції на ринку продуктів підприємства, було встановлено, що на ринку меблевої продукції основними конкурентами є «Мегос» та «УМК», загалом в Україні зареєстровано 46 тис. підприємств-конкурентів; типом ринкової структури яких є досконала конкуренція; основними клієнтами є споживачі українського ринку, здебільшого м. Кривий Ріг; проблемою являється – моментальне копіювання нових моделей. Основні проблеми конкурентів; відсутність власних конструкторів та розкрійного

обладнання, відсутність маркетингової стратегії, що у свою чергу являється сильними сторонами ПП «Глуцко».

Було встановлено, що сучасне розуміння конкурентного середовища не дає змогу комплексно оцінити становище меблевого підприємства на ринку.

Основним завданням логістичної політики підприємства є бажання надавати сервіс гідного рівня за умови мінімальної величини витрат ресурсів.

Методика, яка формалізує модель збалансованих переваг з урахуванням специфіки логістичних бізнес-процесів, дає можливість оцінити ефективність логістичної системи з позицій процесного підходу до управління логістичною діяльністю та використати для розрахунку доступні для підприємства дані.

Далі в роботі удосконалено методику оцінювання ефективності функціонування логістичної системи меблевого підприємства, що полягає у використанні системи показників оцінювання бізнес-процесів у рамках окремих підсистем логістики на виробництві, запропонована методика базується на використанні базових розрахункових показників, що є основними критеріями результативності бізнес-процесів логістики. Оптимізацію мережі бізнес-процесів на ПП «Глуценко» забезпечують його логістичні операції. Скорочуючи тривалість логістичних операцій, бізнес є більш гнучким і здатним до швидкого реагування на зміни умов ринку й потреб клієнтів. Формування системи бізнес-процесів та їх подальша оптимізація дозволяють чітко та ефективно контролювати як діяльність підприємств на всіх етапах та у всіх сферах, так і планувати та корегувати показники їх результативності.

Встановлено, що найбільш ефективним, особливо в умовах фінансової кризи, є моделювання та ідентифікація системи бізнес-процесів, що забезпечує прозорість управління, виявлення проблемних ланок ланцюжка, подальшу їх оптимізацію, яка зумовлює підвищення ефективності діяльності підприємства.

Обґрунтовано, що процесне управління дозволяє чітко спланувати показники, яких повинне досягти підприємство, спрогнозувати майбутній результат для встановлення подальших цілей на перспективу, проконтролювати



ефективність виконання підрозділами підприємства запланованих завдань і коригувати отримані результати.

Формування логістичної стратегії на ПП «Глущенко» характеризується реалізацією загальної стратегії підприємства – зменшення витрат і збільшення прибутку, зосередження підприємства на виробництві, та пошуку логістичних посередників для виконання функцій розподілу продукції та охоплення усіх сфер його діяльності. При застосуванні логістичної стратегії правильним рішенням визнано залучення на підприємство логістичних операторів, або пропонується створити на підприємстві логістичну службу та ввести штатну одиницю "Менеджер з логістики".

До функціональних обов'язків цього робітника повинні входити наступні завдання:

- удосконалення договірної роботи з постачальником;
- управління запасами в основних і непрямих каналах доставки;
- рішення "транспортного" завдання в процесах обслуговування замовлення;
- прогнозування транспортних ресурсів;
- планування обсягів реалізації замовлення у відповідності з попитом

споживачів. Попит споживачів відслідковує служба маркетингу. Впровадження логістичної стратегії дасть змогу отримати підприємству конкурентні переваги.

Далі розглянемо логістичний підхід до діяльності приватного підприємства «Глущенко», основою для цього будуть матеріальні потоки, які пов'язані із прийманням товару чи сировини від постачальника, для виготовлення або реалізації продукції кінцевому споживачеві. Матеріальні потоки даного підприємства можна класифікувати таким чином:

- вхідний (розвантаження транспорту);
- вихідний (навантаження транспорту);

- внутрішній (операції усередині підприємства);
- зовнішній (рух вантажів, до яких підприємство має відношення);
- по натурально-речовому складу - багатоасортиментний;
- за кількісною ознакою - середній;
- по вазі вантажів – різновагові, здебільшого великовагові;
- по консистенції вантажів - товарно-штучні.

Проаналізувавши логістичний підхід, можна зробити такі висновки, що необхідно розглядати рух матеріального потоку в системі «виробництво – обіг – споживання». Отже, розглядаючи наскрізний матеріальний потік підприємства і застосовуючи принципи системного підходу до управління його рухом, ми можемо досягти певних конкурентних переваг:

- “скорочення витрат на утримання запасів за рахунок їх оптимізації;
- скорочення часу зберігання продукції;
- скорочення часу перевезень;
- швидка реакція на вимоги споживачів;
- раціональний розподіл усіх транспортних засобів та запасів сировини;
- якісне обслуговування споживачів;
- послідовність руху потоків матеріалів через підсистеми підприємства;
- скорочення інтервалів часу між поставкою сировини на підприємство і

випуском готової продукції.” [30, с.268]

З метою закріплення своєї позиції на меблевому ринку було прийнято рішення переглянути торговий асортимент продукції, пропонується посилити контроль товарних запасів з метою скорочення загального об’єму грошових коштів, не використаних в запасах.

Проведений аналіз асортименту товару за допомогою методів ABC та XYZ дозволив розподілити асортиментні позиції по групам та сформулювати рекомендації за для ефективного управління запасами: для групи AX необхідно забезпечити постійну наявність товару, але не створювати зайвий страховий запас, тому що попит на товари цієї групи добре прогнозується; для групи BX

доцільно застосовувати неперервний контроль, тобто використовувати систему управління запасами з фіксованим розміром партії замовлення, за для забезпечення постійної наявності продукції на складі; для групи ВZ пропонується здійснювати застосування системи з установленою періодичністю поповнення запасів до встановленого рівня. [39, с. 272] Також підприємству рекомендовано перейти на приватні поставки, працювати лише з надійними постачальниками та ретельніше організувати контроль за витратою цих товарів. Для товарів групи СХ рекомендується застосовувати періодичний контроль, тобто зменшити страховий запас до мінімального рівня і використовувати систему управління запасами з постійною періодичністю між замовленнями; для товару рекомендується під час замовлення запасів використовувати систему управління запасами «максимум – мінімум», або перейти на систему з постійним обсягом замовлення, але при цьому формувати страховий запас, опираючись на наявність у підприємства достатніх фінансових ресурсів; для товарів CZ увійшла пропозиція вивести ці товари з асортименту меблевого підприємства, але їх потрібно регулярно контролювати, тому що через ці товари виникають неліквіди, від яких компанія зазнає втрат.

У сучасних умовах логістична стратегія підприємства являє собою складний процес, спрямований на мінімізацію логістичних витрат за умови забезпечення підвищення рівня обслуговування та скорочення циклу обороту капіталу вкладеного в запаси. Вибір оптимальної логістичної стратегії можна здійснювати на основі таких ключових параметрів: логістичних витрат, якості логістичного обслуговування та доходів підприємства (результати логістичної стратегії). Проведений аналіз основних логістичних стратегій дає підстави стверджувати про перспективи їх впровадження на даному меблевому підприємстві. Реалізація логістичної стратегії на ПП «Глущенко» дасть змогу меблевому підприємству мінімізувати витрати логістичних процесів та отримати конкурентні переваги на ринку меблів.

ABC-XYZ-аналіз дав можливість корегувати управління логістичними процесами через управління запасами різного виду, також можна підвищити частку високоприбуткових товарів без порушення принципів асортиментної політики та виявити ключові товарні позиції та причини, що впливають на кількість товарів на складі. Аналіз дав можливість здійснити перерозподіл з товару на складі. При цьому проведення аналізу супроводжувалось врахуванням сукупності факторів, що мають безпосередній вплив на перебіг виробничого процесу та супутніх йому логістичних процесів меблевого підприємства.” [40,603]

Запропоновані заходи допоможуть меблевому підприємству «Глущенко» оптимізувати рівень запасів готової продукції.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Пономарьова Ю. В. Логістика: навчальний посібник: / Пономарьова Ю. В.– Вид. 2-ге., перероб. та доп. – К. : Центр навчальної літератури, – 2005. – 328 с.
2. Виханський О.С. Стратегическое управление / О.С. Виханський. – М.: Гардарика, 2000. – 320с.
3. Оклендер М.А. Логістика: Навчальний посібник. / Оклендер М.А.– К.: Центр учбової літератури, 2008. — 346 с.
4. Оклендер М.А. Логістична система підприємства: / Монографія –К.: Астропринт, Одеса: 2004. 312-315 с.
5. Дудар Т.Г., Волошин Р.В. Основи логістики: навчальний посібник: / Дудар Т.Г., Волошин Р.В / - К. : Центр навчальної літератури, – Київ: 2012  
13 с.
6. Кальченко А. Г. Логістика : підручник / -К. : : КНЕУ, - Київ: 2003. - 84 с.
7. Оклендер М.А. Промислова логістика: навчальний посібник: / Оклендер М.А., Хромов О.П / – К.: Центр учбової літератури, - Київ: 2004. – 222-315 с.
8. Концепція логістики – Логістика: [Електронний ресурс] : [pidruchniki.com]. Електронні дані. : навчальні матеріали онлайн – Режим доступу: [pidruchniki.com/72858/logistika/kontseptsiya\\_logistiki](http://pidruchniki.com/72858/logistika/kontseptsiya_logistiki) – Концепція логістики.
9. Дудар Т.Г., Волошин Р.В. Основи логістики: навчальний посібник: / Дудар Т.Г., Волошин Р.В / - К. : Центр навчальної літератури, – Київ: 2012 – 39 с.

10. Паласюк.Б. Логістичне управління підприємством: сутність і основні принципи / Б.Паласюк / -К. : Галицький економічний вісник. — 2012. — №3(36). — 166-170 с.
11. Струтинська. І.В. Проблеми логістичного управління підприємствами / І.В.Струтинська / Наука й економіка. Менеджмент і маркетинг. – 2010. - № 4 -20 с.
12. Забуранна Л.В. Логістичне управління підприємством: сутність та передумови розвитку [Текст] / Л.В.Забуранна / Сталий розвиток економіки. – 2010.-№7.-С.120-123
13. Береза А.М. Основи створення інформаційних систем [Текст] / Системний підхід до створення інформаційної системи. – Київ: 2001- 19 с.
14. Економічні науки. Серія “Економіка та менеджмент”: Збірник наукових праць. / Логістичний менеджмент на підприємстві: особливості та напрями удосконалення/ Луцький національний технічний університет. – Випуск 10 (38). – Луцьк: 2013.
15. Анікін Б. А. Логістика: Підручник / Під редак. Б. А. Аникина. / - 3-е видання., перероб. і доп. – М.: ИНФРА-М, 2003.
16. nonproblem.net [Електронний ресурс] : [Інтернет портал] – Етапи формування логістичної системи за класичного підходу – Режим доступа: [https://nonproblem.net/wp-content/uploads/2017/10/pidruchnik\\_opls\\_glava\\_1\\_9.pdf](https://nonproblem.net/wp-content/uploads/2017/10/pidruchnik_opls_glava_1_9.pdf)
17. Макогон Г. І. «Логістичний підхід підвищення конкурентоспроможності підприємства» / Лисенко Д.Е. – 2013р. – 68, 72, 90 с.
18. Фролова Л.В. Механізми логістичного управління торговельним підприємством: [монографія] / Фролова Л. В. – Донецьк : ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2005. – 322 - 330с.
19. Корінь М. В. Логістика та її роль в забезпеченні ефективної діяльності підприємств / М. В. Корінь / Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2011. – № 35. – 148–152 с.

20. Петрова О. С. Вплив логістичного менеджменту на підвищення конкурентоспроможності сучасних підприємств/ Петрова О. С., Іванюк Н. В., Зінчук А. А. - Запорізький національний університет/ УДК 657.05 – 6 с.

21. Карвовський Я. І. Логістика в управлінні стосунками з клієнтами / Я. І. Карвовський, К. М. Блонський / Вісн. нац. ун-ту ”Львів. політехніка”. Логістика. – 2006. – №552. – 35–39 с.

22. Хвищун Н. В. Логістичні складові підвищення конкурентоспроможності підприємства / Н. В. Хвищун / Логістика: теорія та практика. – 2011. – №1. – 126–134 с.

23. УДК 658/ Ковальська Л.Л., Циганюк В.І/ Економічні науки. Серія “Економіка та менеджмент”: Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. – Випуск 10 (38). – Луцьк, 2013.

24. Цифрова бібліотека – НБУВ / [Електронний ресурс] : [Інтернет портал] – Режим доступу: [www.irbis-nbuv.gov.ua/.../cgiirbis\\_64.exe](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/.../cgiirbis_64.exe)

25. Основи інноваційного менеджменту: Підручник для вузів / Під ред.П.Н.Завлина. / – М.: Економіка, 2000 – 472 с.

26. Меблеве виробництво: аналіз сучасного стану та перспективи розвитку / Н. М. Попадинець / Економічні науки. Сер. : Економіка та менеджмент. – 2011.

27. Ткачова А.В. Логістичні витрати як критерій оптимізації логістичного управління / А.В. Ткачова / Наукові праці ДонНТУ. Серія «Економічна»: зб. наук. пр. – 2009. – Вип. 36-2. – 88–93 с.

28. 2. Хвищун Н.В. Методичні підходи до оцінки ефективності логістичних систем [Електронний документ] / Н.В. Хвищун, Л.С. Козубовська / Економічний форум. – 2011. – № 2.

29. 3. Ткачова А.В. Оцінка ефективності логістичної діяльності промислового підприємства: інтегральний підхід / А.В. Ткачова /

Корпоративне і антикризове управління, менеджмент, маркетинг, управління людськими ресурсами. – 2011. – № 2(35). – 156–161 с.

30. Крикавський Є.В. Логістичні системи: навчальний посібник / Крикавський Є.В., Чернописька Н.В. / К.: Видавництво національного університету «Львівська політехніка», – Львів: 2009. – 264, 268 с.

31. Ткачова А.В. Економічний механізм управління логістичною діяльністю промислових підприємств [Електронний ресурс] / А.В. Ткачова / Ефективна економіка – 2011. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/index.php?operation=1&iid=563>.

32. Денисенко М.П. Організація та проектування логістичних систем : підручник / [ Денисенко М.П., Левковець П.Р., Михайлова Л.І. та ін. ] – К. : Центр учбової літератури, - 2010. – 336 с

33. Каплан Р. Организация, ориентированная на стратегию / Р. Каплан, Д. Нортон. – К. : Олімп – Бізнес, - 2004.

34. Репин В. В. Процессный подход к управлению и моделированию бизнес-процессов / В. В. Репин, В. Г. Елиферов. – М. : Стандарты і якість, 2004.

35. Робсон М. Реінжинирінг бізнес-процесів / М. Робсон, Ф. Улах. – М. : ЮНІТІ, - 2003.

36. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации : Манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи. – М. : Манн, [ Иванов и Фербер ], - 2006.

37. Сумец А.М. Новости логистики. Логистические расходы и упущенная выгода: экономический аспект / А.М. Сумец, Е.Ф. Пелихов / Логістика: проблеми і рішення : -К.: сб. науч. тр. – 2010. – № 1. – 15-27 с.

38. «XVI ПРАКТИЧЕСКАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ ВСЕУКРАИНСКИЙ ДЕНЬ ЛОГИСТА-2016»: [Електронний ресурс] / Прорыв в логистике: достижение максимальной гибкости, скорости, надежности в цепочке поставок и сокращение издержек», Режим доступу: <https://trademaster.ua/news/15751>

39. Алькема В.Г. Логістика. Теорія і практика : навчальний посібник / В.Г. Алькема, О.М. Сумець. – К. : Професіонал, - 2008. – 272 с



40. Тюленєва Ю.В., ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДУ АВС-XYZ-АНАЛІЗУ ПІД ЧАС УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА / :стаття / «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», - Київ – 2014, – 603с.

41. Пітерс Т. В пошуках ефективного управління: досвід кращих компаній / Пітерс Т., Уотермен В.: – К.: Прогрес, 1996. – 418с.

42. Гаджинский А.М. Логістика: підручник для вищих та середніх навчальних закладів / Гаджинский А.М. - К.: ІОЦ «Маркетинг», - 2007. - 256 с.

43. Неруш Ю.М. Практикум з логістики: навчальний посібник / Ю.М. Неруш, О.Ю. Неруш - К.: ТК Велбі, Проспект, 2008. - 304 с.

44. Анікіна Б.А. Логістика: підручник для вузів / Під ред. Анікіна Б.А. - К.: ИНФРА-М, - 2007. - 170 с.

45. Столяров В.В. / Науковий вісник : стаття / Полтавського університету економіки і торгівлі. – № 5 (44). – 2010.

46. Наливайко А.Л. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: [монографія] / А.Л. Наливайко. – Київ: - 2001. – 227 с.

47. Рудь Н.Т. Економіка і організація інноваційної діяльності / Н.Т. Рудь. – Луцьк, РВВ ЛДТУ, 2007.

48. Майкл Портер. Стратегія конкуренції (методика аналізу). / Майкл Портер / – Київ: 1998.

49. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент: навчальний посібник / Краснокутська Н. В. – К.: КНЕУ, -Київ: - 2003. – 502 с.

50. Балабанова Л.В. Маркетингова товарна політика в системі менеджменту підприємства: навчальний посібник / Л.В. Балабанова, О.А. Бриндіна. – К.: ВД «ПРОФЕСІОНАЛ», Донецьк: - 2006. – 336 с.

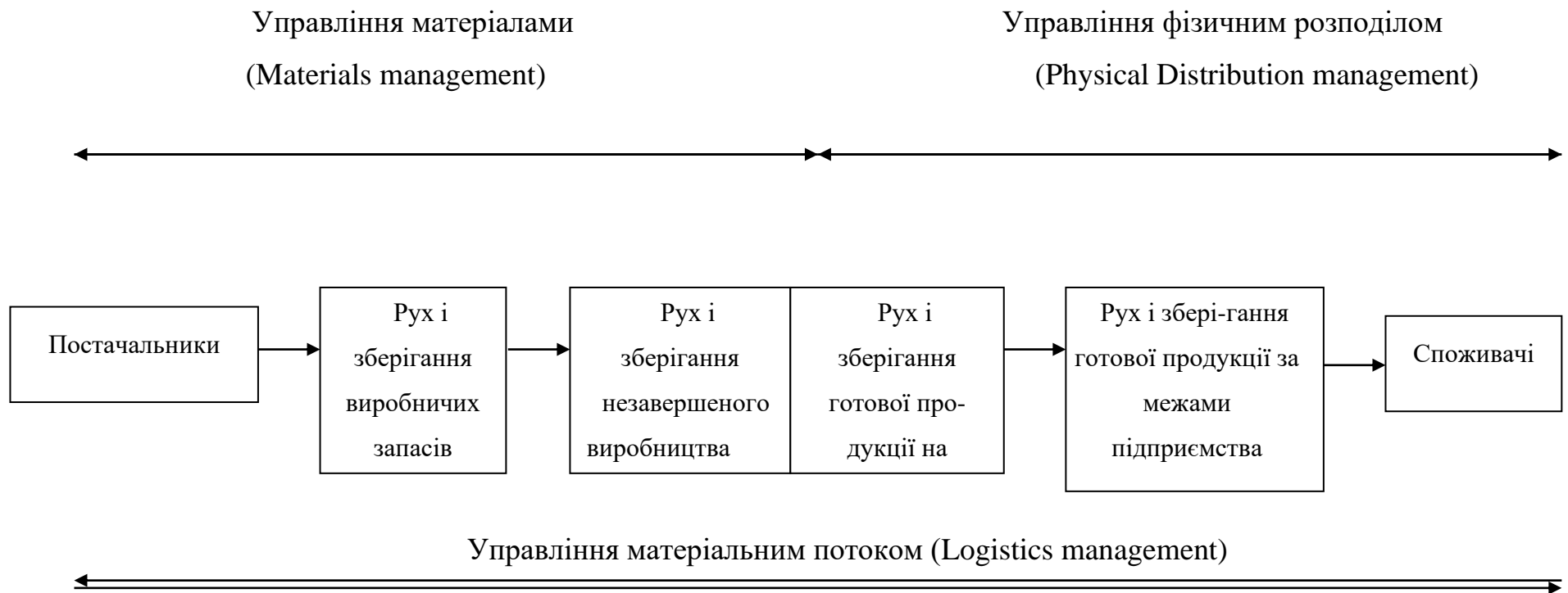


Рисунок 1.1 - Схема розподілу сфер відповідальності між різними видами організаційних рішень в логістиці

## Додаток Б

Додаток  
до Положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 2

Дата  
Підприємство ПП „Глущенко”  
Територія  
Орган державного управління  
Галузь  
Вид економічної діяльності  
Одиниця виміру: тис. грн.

(рік, місяць, число)  
За ЄДРПОУ  
За КОАТТУ  
За ШПОДУ  
За ЗКГНГ  
За КВЕД

Коди
16/01/01
04808319
8038200000
07794
71130
51.70.0

Адреса: м. Кривий Ріг

**Баланс**  
**на 1 січня 2016 року**

Форма № 1  
Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього Періоду
1	2	3	4
<b>1. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:			
залишкова вартість	0 10	20	20
первісна вартість	0 11	20	20
Знос	0 12		
Незавершене будівництво	0 20	190	180
Основні засоби:			
залишкова вартість	0 30	550	540
первісна вартість	0 31	620	550
Знос	0 32	70	10
Довгострокові фінансові інвестиції : які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	0 40		
інші фінансові інвестиції	0 45		50
Довгострокова дебіторська заборгованість	0 50		
Відстрочені податкові активи	0 60		
Інші необоротні активи	0 70		
<b>Усього за розділом 1.</b>	<b>0 80</b>	<b>760</b>	<b>790</b>
<b>2. Оборотні активи</b>			
Запаси:			
виробничі запаси	100	120	140
тварини на вирощуванні та відгодівлі	110		
незавершене виробництво	120	240	220
готова продукція	130	221	245
Товари	140		
Векселі одержані	150		

Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
чиста реалізаційна вартість	160	54	64
первісна вартість	161	54	64
резерв сумнівних боргів	162		
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
з бюджетом	170		
за виданими авансами	180		
з нарахованих доходів	190		
із внутрішніх розрахунків	200		
Інша поточна дебіторська заборгованість	210		
Поточні фінансові інвестиції	220	20	40
Грошові кошти та їх еквіваленти :			
у національній валюті	230	84,1	96,7
в іноземній валюті	240		
Інші оборотні активи	250		
<b>Усього за розділом 2.</b>	<b>260</b>	<b>739,1</b>	<b>805,7</b>
<b>3. Витрати майбутніх періодів</b>	<b>270</b>	<b>5,2</b>	<b>7,4</b>
<b>БАЛАНС</b>	<b>280</b>	<b>1504,3</b>	<b>1603,1</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець Звітнього Періоду
1	2	3	4
<b>1. Власний капітал</b>			
Статутний капітал	300	670	670
Пайовий капітал	310		
Додатковий вкладений капітал	320	80	80
Інший додатковий капітал	330		
Резервний капітал	340		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	82	100
Неоплачений капітал	360		
Вилучений капітал	370		
<b>Усього за розділом 1.</b>	<b>380</b>	<b>832</b>	<b>850</b>
<b>2. Забезпечення наступних витрат і платежів</b>			
Забезпечення виплат персоналу	400		8
Інші забезпечення	410		
Цільове фінансування	420	16	20
<b>Усього за розділом 2.</b>	<b>430</b>	<b>16</b>	<b>28</b>
<b>3. Довгострокові зобов'язання</b>			
Довгострокові кредити банків	440		160
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	450		
Відстрочені податкові зобов'язання	460		
Інші довгострокові зобов'язання	470		42
<b>Усього за розділом 3.</b>	<b>480</b>		<b>202</b>
<b>4. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	500	409,5	240,6
Поточна заборгованість за довгостроковими			

зобов'язаннями	510		
Векселі видані	520		
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	201,9	235,8
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
з одержаних авансів	540		
з бюджетом	550	20,8	21,3
з позабюджетних платежів	560		
зі страхування	570		
з оплати праці	580	19,4	20,1
з учасниками	590		
із внутрішніх розрахунків	600		
Інші поточні зобов'язання	610		
<b>Усього за розділом 4.</b>	<b>620</b>	651,6	517,8
<b>5. Доходи майбутніх періодів</b>	<b>630</b>	4,7	5,3
<b>БАЛАНС</b>	<b>640</b>	1504,3	1603,1

**Додаток В**

Додаток  
до Положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 2

Дата  
Підприємство ПП „Глуценко”  
Територія  
Орган державного управління  
Галузь  
Вид економічної діяльності  
Одиниця виміру: тис. грн.

(рік, місяць, число)  
за ЄДРПОУ  
за КОАТТУ  
за ШОДУ  
за ЗКГНГ  
за КВЕД

Коди

Адреса

Баланс  
на 1 січня 2017 року

Форма № 1  
Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього Періоду
1	2	3	4
<b>1. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:			
залишкова вартість	0 10	20	22
первісна вартість	0 11	20	22
Знос	0 12		
Незавершене будівництво	0 20	180	200
Основні засоби:			
залишкова вартість	0 30	540	530
первісна вартість	0 31	550	560
Знос	0 32	10	30
Довгострокові фінансові інвестиції :			
які обліковуються за методом участі			
в капіталі інших підприємств	0 40		
інші фінансові інвестиції	0 45	50	100
Довгострокова дебіторська заборгованість	050		
Відстрочені податкові активи	0 60		
Інші необоротні активи	0 70		
Усього за розділом 1.	0 80	790	852
<b>2. Оборотні активи</b>			
Запаси:			
виробничі запаси	100	140	160
тварини на вирощуванні та відгодівлі	110		
незавершене виробництво	120	220	240
готова продукція	130	245	260
Товари	140		
Векселі одержані	150		
Дебіторська заборгованість за товари,			

роботи, послуги:			
чиста реалізаційна вартість	160	64	52
первісна вартість	161	64	52
резерв сумнівних боргів	162		
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
з бюджетом	170		
за виданими авансами	180		
з нарахованих доходів	190		
із внутрішніх розрахунків	200		
Інша поточна дебіторська заборгованість	210		
Поточні фінансові інвестиції	220	40	80
Грошові кошти та їх еквіваленти :			
у національній валюті	230	96,7	131,4
в іноземній валюті	240		
Інші оборотні активи	250		
Усього за розділом 2.	260	805,7	923,4
3. Витрати майбутніх періодів	270	7,4	6,6
БАЛАНС	280	1603,1	1782

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець Звітного Періоду
1	2	3	4
1. Власний капітал			
Статутний капітал	300	670	670
Пайовий капітал	310		
Додатковий вкладений капітал	320	80	
Інший додатковий капітал	330		
Резервний капітал	340		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	100	148,94
Неоплачений капітал	360		
Вилучений капітал	370		
Усього за розділом 1.	380	850	818,94
2. Забезпечення наступних витрат і платежів			
Забезпечення виплат персоналу	400	8	12
Інші забезпечення	410		
Цільове фінансування	420	20	24
Усього за розділом 2.	430	28	36
3. Довгострокові зобов'язання			
Довгострокові кредити банків	440	160	245,06
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	450		
Відстрочені податкові зобов'язання	460		
Інші довгострокові зобов'язання	470	42	88
Усього за розділом 3.	480	202	333,06
4. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	500	240,6	295,4
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510		

Векселі видані	520		
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	235,8	244,8
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
з одержаних авансів	540		
з бюджетом	550	21,3	23,4
з позабюджетних платежів	560		
зі страхування	570		
з оплати праці	580	20,1	22,8
з учасниками	590		
із внутрішніх розрахунків	600		
Інші поточні зобов'язання	610		
Усього за розділом 4.	620	517,8	586,4
5. Доходи майбутніх періодів	630	5,3	7,6
БАЛАНС	640	1603,1	1782



## Додаток Г

Додаток  
до Положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 3

Дата			Коди
Підприємство ПП „Глушенко”	за	ЄДРПОУ	
Територія	за	КОАТТУ	
Орган державного управління	за	ППОДУ	
Галузь	за	ЗКГНГ	
Вид економічної діяльності	за	КВЕД	
Одиниця виміру: тис. грн.			

Звіт  
про фінансові результати  
за 2016 рік

Форма №  
2  
Код за ДКУД 1801003

## 1. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній Період
1	2	3	4
Дохід (виручка) від реалізації продукції	0 10	2339,34	1852,44
Податок на додану вартість	0 15	322,6	308,74
Акцизний збір	0 20		
	0 25		
Інші вирахування з доходу	0 30		
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	0 35	2016,74	1543,7
Собівартість реалізованої продукції	0 40	1760	1354,0
Валовий:			
Прибуток	0 50	256,74	189,7
Збиток	0 55		
Інші операційні доходи	0 60	26,4	19,45
Адміністративні витрати	0 70	59,4	50,11
Витрати на збут	0 80	26,4	19,78
Інші операційні витрати	0 90		
Фінансові результати від операційної діяльності:			
Прибуток	100	197,34	
Збиток	105		
Дохід від участі в капіталі	110	8,8	5,34
Інші фінансові доходи	120	6,6	4,95
Інші доходи	130		
Фінансові витрати	140		
Втрати від участі в капіталі	150		
Інші витрати	160		
Фінансові результати від звичайної діяльності			

до оподаткування:			
Прибуток	170	212,74	149,55
Збиток	175		
Податок на прибуток від звичайної діяльності	180	63,8	44,87
Фінансові результати від звичайної діяльності			
Прибуток	190	148,94	104,68
Збиток	195		
Надзвичайні:			
Доходи	200		
витрати	205		
Податки з надзвичайного прибутку	210		
Чистий:			
Прибуток	220	148,94	104,68
Збиток	225		

## 2. Елементи операційних витрат

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За попередній Період
1	2	3	4
Матеріальні затрати	230	1106,6	730,89
Витрати на оплату праці	240	514,8	486,3
Відрахування на соціальні заходи	250	198,0	181
Амортизація	260	26,4	25,7
Інші операційні витрати	270	-	-
Разом (1760,0+59,4+26,4)	280	1845,8	1423,89

Додаток  
до Положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 3

Дата	(рік, місяць, число)	Коди
Підприємство ПП “Глущенко”	за ЄДРПОУ	
Територія	за КОАТТУ	
Орган державного управління	за ППОДУ	
Галузь	за ЗКГНГ	
Вид економічної діяльності	за КВЕД	
Одиниця виміру: тис. грн.		

**Звіт  
про фінансові результати  
за 2017 рік**

Форма №  
2  
Код за ДКУД 1801003

**1. Фінансові результати**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній Період
1	2	3	4
Дохід (виручка) від реалізації продукції	0 10	2640,0	2339,34
Податок на додану вартість	0 15	440,0	322,6
Акцизний збір	0 20		
	0 25		
Інші вирахування з доходу	0 30		
<b>Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції</b>	0 35	2200,0	2016,74
Собівартість реалізованої продукції	0 40	1870,0	1760,0
<b>Валовий:</b>			
<b>Прибуток</b>	0 50	330,0	256,74
<b>Збиток</b>	0 55		
Інші операційні доходи	0 60	33,0	26,4
Адміністративні витрати	0 70	77,0	59,4
Витрати на збут	0 80	33,0	26,4
Інші операційні витрати	0 90		
<b>Фінансові результати від операційної діяльності:</b>			
<b>Прибуток</b>	100	253,00	197,34
<b>Збиток</b>	105		
Дохід від участі в капіталі	110	6,6	8,8
Інші фінансові доходи	120	4,4	6,6
Інші доходи	130		
Фінансові витрати	140		
Втрати від участі в капіталі	150		
Інші витрати	160		
<b>Фінансові результати від звичайної діяльності</b>			

<b>до оподаткування:</b>			
<b>Прибуток</b>	170	264,0	212,74
<b>Збиток</b>	175		
Податок на прибуток від звичайної діяльності	180	79,2	63,8
<b>Фінансові результати від звичайної діяльності</b>			
<b>Прибуток</b>	190	184,8	148,94
<b>Збиток</b>	195		
Надзвичайні:			
Доходи	200		
витрати	205		
Податки з надзвичайного прибутку	210		
<b>Чистий:</b>			
<b>Прибуток</b>	220	184,8	148,94
<b>збиток</b>	225		

## 2. Елементи операційних витрат

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За попередній Період
1	2	3	4
Матеріальні затрати	230	988,9	1106,6
Витрати на оплату праці	240	690,2	514,8
Відрахування на соціальні заходи	250	265,5	198,0
Амортизація	260	35,4	26,4
Інші операційні витрати	270	-	-
Разом	280	1980,0	1845,8